ВЫСШЕЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЕ ОБРАЗОВАНИЕ

В. А. Спивак

Управление ПЕРСОНАЛОМ для менеджеров

- Основы менеджмента
- Методы и технологии управления кадрами
- Подбор и оценка персонала
- Адаптация и обучение сотрудников
- Мотивация труда

Эксмо

SHOUT
SHARE
IT

Annotation

В современных условиях каждый менеджер, который стремится достичь успеха, должен обладать базовыми навыками управления персоналом. Данная книга, написанная крупнейшим специалистом в области менеджмента и управления персоналом, – первая попытка представить «в общей упаковке» и в полном объеме концепции управления организациями и управления персоналом. В ней рассматривается широкий круг вопросов: основы организации управления, методы и технологии управления кадрами, подбор и оценка персонала, адаптация и обучение сотрудников, мотивация труда, развитие трудового потенциала менеджеров и работников и т. д. Системное изложение материала отличается обстоятельностью и содержит практические рекомендации, методики обследований, тесты, шкалы оценки, расчет показателей и пр.

Учебное пособие адресовано студентам, обучающимся по специальностям «Менеджмент организации» и «Управление персоналом», аспирантам и преподавателям экономических вузов и факультетов и будет полезно руководителям всех уровней, менеджерам по персоналу, работникам кадровых служб и рекрутинговых агентств.

- Владимир Александрович Спивак
  - Введение
  - Глава 1
    - Природа управления и факторы производства
      -
      - Понятие и законы управления
      - Принципы управления
    - Понятие управления персоналом
    - Методы управления
    - Особенности персонала как фактора производства
    - Определение менеджмента
    - Организационные результаты
    - Роли менеджера
    - Клинический подход. статус менеджера организации и менеджера по персоналу
    - Навыки менеджера
    - Новые компетенции менеджмента
    - Значение навыков менеджмента в области управления персоналом

- Специфика деятельности менеджера
- Среда организации и группы интересов
- Социофакторы и этика менеджмента
- Управление этикой и социальной ответственностью компании
- Стратегическое мышление
- Процесс стратегического менеджмента
- Изменение и развитие
  - Концепция организационных изменений
  - Модель планируемых организационных изменений
  - Инициирование изменений
    -
    - Исследование
    - Творчество
    - Борцы за идею и инновационные команды
  - Проведение изменений
    -
    - Сопротивление изменениям
    - Методы преодоления сопротивления
  - Типы планируемых изменений
  - Организационное развитие
- Организация деятельности
  - Формы организации системы менеджмента
  - Характеристики структур управления организацией
- Регулирование и контроль в системе менеджмента
  - Организационный контроль
  - Модель контроля
  - Контроль в управлении персоналом
  - Две формы революции менеджеров
  - Парадоксы менеджмента
- Примечания

○ Глава 2

- Неизбежность и субъективность моделирования в управлении. многообразие моделей работников
- Двойные стандарты
- Модели психологии
  - Понятия психологии
  - Теории и социально-экономический контекст (конкретно-историческое и

социальное в психологии)
- Научные исследования и связанные с ними артефакты8
- Модели работников глазами теоретиков менеджмента
  -
  - Модели работников в классических концепциях менеджмента
  - Гуманистическая концепция
  - Всеобщее управление качеством (японские методы менеджмента)
  - Теория «человеческого капитала»
  - Концепция управления человеческими ресурсами
  - Обучающаяся организация
- Высокотехнологичные рабочие места (новые рабочие места)
- Модели работников, основанные на представлениях о трудовом потенциале
  - Общее представление о трудовом потенциале
  - Концепция «Развивающее управление персоналом». Систематизация сферы компетенции менеджера в области управления персоналом
- Модели на основе теорий мотивации
  -
- Организация и содержание труда как фактор мотивации25
  -
  - Упрощение труда
  - Ротация труда
  - Расширение труда
  - Обогащение труда
  - Модель характеристик работ
- Модели позитивного трудового поведения
- Модели предпринимательского поведения
- Манипулятивное поведение
- Понятие девиантного поведения
- Модели ролевого поведения
- Примечания

○ Глава 3
- Накопление информации о работнике как о деловом партнере

- Развитие сопричастности и преданности
- Фактор личных взаимоотношений
- Выявление потребностей работников
- Обогащение труда
- Эффективное предоставление прав, делегирование полномочий, участие работников в принятии решений
  -
  - Недостаток прав у работников – распространенное явление10
  - Значение предоставления прав
  - Аспекты предоставления прав
  - Как предоставлять права
  - Когда следует прибегать к делегированию полномочий и участию работников в принятии решений
- Индивидуальный подход, понимание психики работника
- Видение будущего
  -
  - Формулировка видения будущего
- Обратная связь
- Персональные интервью с подчиненными19
- Поддерживающие коммуникации
  -
  - Наставничество и консультирование
  - Защитные реакции и неодобрение
  - Инструктаж
  - Корректировка
  - Зондирование
  - Отражение
- Дистанционное управление персоналом
- Урегулирование конфликтов
  - Межличностные трудовые конфликты
  - Отношение к конфликту
  - Диагностика типа межличностного конфликта
    -
    - Суть конфликта
    - Источники конфликта
  - Управление межличностным конфликтом
    -
    - Сравнение различных стратегий управления конфликтом и ведения

переговоров
- Общая схема совместного разрешения проблем
- Примечания

- Глава 4
  - Миссия, цели, философия, принципы в области управления персоналом. кадровая политика
  - Работа в командах и факторы ее эффективности
  - Проектирование организации
  - Качество трудовой жизни
    -
    - Снижение стресса
    - Укрепление физического состояния работников
    - Справедливость вознаграждения, социальные программы, льготы
    - Удовлетворенность карьерой
    - Безопасность труда
    - Показатели уровня КТЖ
  - Социально-психологический климат в коллективе
    -
    - Исследование психологической атмосферы в группе по Фидлеру
  - Организационная культура
    -
    - Типологии и аспекты организационной культуры
    - Значение организационной культуры
    - Сильная и слабая культура
  - Применение японских методов управления
  - Примечания
- Глава 5
  - Состав традиционных функций по управлению персоналом
  - Анализ содержания труда
  - Основы профессиографии
    -
    - Пример профессиографии
    - Система описания профессий и требований рабочего места в США10
  - Учет, аттестация, рационализация и планирование рабочих мест
    -

- Анализ кадрового потенциала организации
- Стратегическое планирование и процесс планирования персонала
  -
  - Прогнозирование с нулевого уровня
  - Подход «вверх дном» (снизу вверх)
  - Использование математических моделей
  - Моделирование
- Прогнозирование потребности в человеческих ресурсах
  -
  - Прогнозирование наличия человеческих ресурсов
  - Определение потребности в персонале
  - Примечания

○ Глава 6
- Понятие подбора персонала
- Почему к этому нужно подходить серьезно и на научной основе?
- Привлечение кандидатов
  - Действительно ли вакансия существует?
  - Заключение договора с внешней фирмой (аутсорсинг)
  - Внештатные работники (работающие по договору подряда,)
  - Профессиональные организации работодателей: аренда (лизинг) работников
  - Сверхурочная работа
- Источники удовлетворения потребности в персонале
- Процесс привлечения
  -
  - Методы внутреннего привлечения
  - Внешние источники подбора
    -
    - Средние школы и профессиональные училища
    - Государственные колледжи и вузы
    - Частные колледжи и вузы
    - Конкуренты и другие фирмы
    - Безработные

- Лица пожилого возраста
- Военные: переход к другому виду деятельности
- Сотрудники, работающие не по найму (самозанятые)

- Методы внешнего привлечения
  -
  - Реклама
  - Частные и государственные бюро трудоустройства
  - Агенты по подбору (рекрутеры)
  - Специальные мероприятия
  - Стажировка
  - Фирмы по поиску руководящих работников
  - Профессиональные объединения
  - Люди, направленные служащими
  - Претенденты на рабочее место, пришедшие по собственной инициативе
  - Дни открытых дверей
  - Организация подбора кадров при посещении мероприятий
  - Виртуальные ярмарки вакансий
  - Премии при подписании контракта
- Составление окончательного списка претендентов
- Отбор
  - Значение отбора работников
  - Факторы среды, воздействующие на процесс отбора
    -
    - Правовые вопросы
    - Скорость принятия решений
    - Организационная иерархия
    - Совокупность кандидатов
    - Тип организации
    - Испытательный срок
  - Процесс отбора
  - Анализ и отбор по профессиональным резюме
  - Анкеты для наемных работников
  - Предварительное интервью
    -

- Интервью по телефону
- Интервью на видеозаписи
- Компьютерное интервью
- Рассмотрение кандидатур
- Проведение отборочных тестов
  -
  - Преимущества отборочных тестов
  - Потенциальные проблемы, возникающие при использовании отборочных тестов
  - Характеристики правильно разработанных отборочных тестов
- Типы валидности
- Типы тестов при приеме на работу
  -
  - Тесты на проверку когнитивных способностей
  - Тесты на психомоторные способности
  - Тесты на знание работы
  - Тесты с образцами работ (моделирование)
  - Тесты на профессиональный интерес
  - Тестирование личности
  - Тестирование на алкоголь и наркотики
  - Генетическое тестирование
  - Тестирование через Интернет
  - Графологический анализ (анализ почерка)
- Собеседование при приеме на работу
  -
  - Подготовка работодателя к интервью с претендентом на должность14
- Типы интервью
  -
  - Неструктурированное (неформализованное) интервью
  - Структурированное (формализованное) интервью
  - Поведенческие интервью
- Методы проведения интервью
  -
  - Интервью один на один (с глазу на

глаз)
- Групповое интервью
- Коллегиальное интервью
- Стрессовое интервью
- Реалистическое предварительное рассмотрение работы
- Рекомендации по проведению интервью
- Подготовка наемного работника к интервью по поводу трудоустройства
-
- Подготовка к интервью
- Потенциальные проблемы, возникающие во время интервью
- Центры оценки
- Проверка персональных рекомендаций
- Профессиональные рекомендации и изучение биографических данных
- Тесты на детекторе лжи
- Отборочное решение
- Уведомление кандидатов
- Подбор через интернет
-
- Требования, выдвигаемые к эффективному подбору через Интернет
- Ограничения подбора через Интернет
- Новая должность в сфере управления персоналом – кибер-агент по подбору
- Подбор изнутри – использование интранета
- Корпоративный веб-сайт и домашняя страница
- Веб-сайты, работающие в сфере трудоустройства
- Отправка резюме по Интернету
- Системы управления резюме
- Адаптация, профориентация
- Примечания

○ Глава 7
- Оценка результатов труда
- Точность оценки
- Ошибки, возникающие при проведении оценочных процедур
- Использование шкал для оценки трудового поведения

- Метод BARS
- Оценка достижений и методология аттестации руководителей и специалистов
- Оценка работы членов производственной бригады
- Примечания

○ Глава 8
- Развитие работоспособности и стрессоустойчивости
  - Психические состояния, стресс и успех в деятельности
  - Причины стресса
  - Управление стрессами
- Развитие профессиональноквалификационного потенциала. обучение
  - Система обучения на производстве в СССР
  - Развитие профессионального потенциала работников на японских предприятиях
  - Традиционные методы обучения
    -
    - Ротация труда
    - Ученичество
    - Производственное обучение
    - Лекция
    - Конференция
    - Видеоизображение
    - Компьютеризированное обучение
    - Моделирование
    - Ролевая игра
  - Метод обучения «кейс-стади»
  - Система кадрового резерва
  - Работа с молодыми специалистами
- Развитие нравственно-мотивационного потенциала
  - Ситуация морального выбора
  - Методика изучения ценностных ориентаций М. Рокича
  - Зрелость системы ценностей19
- Творческий потенциал, аналитическое и творческое решение проблем
  -
  - Определение понятий
  - Аналитический метод решения проблем
  - Установление целей

- Творческий метод решения проблем
  -
  - Факторы, препятствующие творческому решению проблем
  - Этапы творческого мышления
  - Методы совершенствования определения проблем
    -
    - Представить неизвестное известным, а известное неизвестным
    - Конкретизировать определение
    - Дать обратное определение
    - Увеличение числа альтернатив
    - Откладывание окончательного решения
    - Развитие существующих альтернатив
    - Комбинирование несочетающихся признаков
- Коммуникативный потенциал и его развитие
  - Основные понятия и принципы коммуникаций
  - Устные презентации
  - Письменные коммуникации
  - Умение слушать и воспринимать
  - Коммуникации по телефону
  - Влияние на восприятие жестов и пространства общения
- Развитие лидерского потенциала38
  - Теории лидерства
  - Злоупотребление властью
  - Стратегии приобретения власти
  - Руководство командой
- Развитие ассертивности
  - Ассертивность и уровень самооценки
  - Методы повышения самооценки
    - Процарапанная запись (испорченная пластинка)
    - Используйте язык тела
    - Сыграйте роль
    - Научитесь принимать критику
- Понятие и развитие административного потенциала

- Понятие и развитие гибкости
  -
  - Понятие и виды гибкости
  - Функциональная гибкость, или гибкость в части рабочих заданий54
  - Гибкость в части численности персонала
  - Финансовая гибкость, или гибкость в части оплаты труда
  - Географическая гибкость55
  - Гибкость по времени
  - Примечания
- Глава 9
  - Пояснение
  - Организационные отношения
    - Факторы, влияющие на организационные отношения
    - Социально-трудовые отношения в организациях
    - Стили управления трудовыми отношениями
    - Индустриальная демократия
    - Типы индустриальной демократии
    - Экономическая демократия
    - Формы государственного вмешательства
    - Современные тенденции
  - Планирование карьеры
    - Что такое карьера?
      -
      - Традиционное представление о карьере
      - Карьерные факторы современного мира
      - Современные представления о карьере
    - Склонности сотрудников организации и карьера
      - Смысл жизни и карьера
      - Виды и характеристики целей жизни
      - Выявление карьерных предпочтений
    - Планирование карьеры и развития
    - Планирование перемещений
  - Системы оплаты труда
    - Трудовое законодательство РФ об оплате труда: фрагменты

- Основные направления эффективного стимулирования работников22
- Типология систем оплаты труда25
  -
  - Виды систем оплаты труда
  - Системы оплаты труда, основанные на индивидуальных результатах
    - Оплата труда по результатам
    - Комиссионные
    - Индивидуальные премии
    - Оплата, связанная с достижениями
  - Системы оплаты труда, основанные на коллективных результатах
    - Плановая поденная оплата труда
    - Коллективные премии
    - Участие в прибылях
    - Участие в доходах
  - Системы оплаты труда, основанные на индивидуальном вкладе
    - Оплата труда, основанная на навыках сотрудников
    - Оплата труда за заслуги
  - Системы оплаты, основанные на коллективном вкладе
    - Программа участия работников в акционерной собственности
- Тенденции развития систем оплаты труда
- Примечания

○ Глава 10

- Дисциплина и дисциплинарное взыскание
- Увольнение
  -
  - Аутплейсмент
  - Помощь на рабочем месте
  - Уход с должности
- Оценка эффективности управления персоналом
- Примечания

• notes

○ 1
○ 2
○ 3
○ 4

- ○ 5
- ○ 6
- ○ 7
- ○ 8
- ○ 9
- ○ 10
- ○ 11
- ○ 12
- ○ 13
- ○ 14
- ○ 15
- ○ 16
- ○ 17

Владимир Александрович Спивак Управление персоналом для менеджеров: учебное пособие

Введение

В настоящее время прослеживается четкая тенденция к внедрению в сознание менеджеров организаций человековедческих знаний и навыков как основы компетенции. Этот вывод легко сделать, просмотрев хотя бы содержание отечественных и зарубежных учебников по менеджменту: львиная доля материалов посвящена управлению персоналом организации, объяснению сущности человека, его психики, мотивации, особенностей поведения в группе, а также коммуникативным и лидерским концепциям. Можно считать, что менеджмент как профессионально-квалификационная группа воспитывается в гуманистическом духе. Причиной этого, на наш взгляд, являются радикальные изменения в политической (глобализация, однополюсный мир), экономической (мировые рынки, глобальная конкуренция), социальной (гражданское общество) и научно-технической (информационные технологии) сферах, которые предоставляют каждому работнику огромные возможности влияния на успех или неудачу бизнеса. Действительно, любые действия (или бездействие) в любой сфере деятельности организации – следствие решений, принимаемых людьми, которые занимают разные должностные позиции и обладают различными квалификацией и потенциалом. И только качество персонала организации на всех уровнях и во всех сферах способно обеспечить ее выживание, процветание, конкурентоспособность. С другой стороны, одно неграмотное решение может привести солидную фирму к катастрофе и даже гибели.

«Дрейф» менеджмента в область управления преимущественно живым трудом в условиях, когда материальные факторы производства достаточно доступны и, как правило, понятны (в отличие от поведения людей), приводит ко все большему пересечению менеджмента организаций и менеджмента персонала по объекту и предмету исследования. Но если менеджер организации работает со всеми факторами производства (ключевым из которых является живой труд), интегрируя их ради достижения целей возглавляемого им коллектива, то профессионалы в области управления персоналом (УП) работают в более узкой области поведения людей и групп в организации; и в этой части их навыки должны быть более глубокими и основательными, опираться на фундаментальные

науки в области человековедения.

Менеджер организации и специалист по персоналу должны работать рука об руку как функционер и специалист-консультант. Грамотная же консультация возможна лишь при условии, что эксперт понимает специфику проблем заказчика, разговаривает с ним на его языке и хорошо представляет себе объект управления (организацию). Более того, современный менеджмент располагает собственными подходами и методами, зародившимися в недрах науки управления, делового администрирования, теории организаций, организационного поведения и других, которые целесообразно включить в управление персоналом. Поэтому и управленцам, и специалистам по персоналу необходимо знать современную организацию и менеджмент. Собственно, отечественный образовательный стандарт подготовки менеджеров по персоналу предусматривает усвоение всех необходимых общеменеджерских дисциплин.

Данная книга – попытка представить «в общей упаковке» современные концепции управления организациями и персоналом в виде общего поля деятельности и общего набора методов, которыми должны владеть и менеджеры организации, и менеджеры по персоналу в целях интеграции усилий по достижению нужного поведения персонала, развития самих менеджеров и каждого работника и на этой основе – развития организации. Менеджеры организаций получают возможность освежить знания из области общего менеджмента и узнать много полезного относительно специфики работы с персоналом. Менеджеры по персоналу и специалисты по персоналу могут обновить знания в области управления персоналом и получают возможность лучше понять, чем и как занимаются менеджеры организации.

Наша задача – продемонстрировать современные подходы к пониманию и моделированию управляемого субъекта – сотрудника, рабочей группы или коллектива всей организации – и показать совокупность методов, инструментов влияния на его поведение. Если у вас неблагополучно в коллективе или вы затеваете новацию, то решающую роль в этом играют люди, их поведение, их потенциал, и нужно уметь диагностировать причину неурядиц, определять степень готовности и способности людей к переменам, а затем назначать «лечение» и следить за его ходом. Ведь чем больше методов известно врачам, тем выше их квалификация, тем более искусно и адекватно протеканию болезни и состоянию организма будет проводиться лечение.

Понимая преходящий характер каждого из инструментов или методов, мы тем не менее считаем, что, в отличие от старых

вещей, методы, представляющиеся устаревшими, не стоит выбрасывать из своего «ящика инструментов»: часто старый «бабушкин» рецепт, к месту примененный, оказывается эффективнее и дешевле самого новомодного лекарства.

Логика подбора материала и структура данной книги основаны на следующих посылках:

• управление персоналом – одна из ключевых функций менеджеров организации, которые исполняют ее в контексте, определяемом внешней и внутренней средой организации, тенденциями их развития, а следовательно, средовые факторы следует постоянно принимать во внимание;

• функции менеджмента, основными из которых считаются планирование (в том числе стратегическое), организация деятельности, лидерство (руководство) и контроль исполняются посредством труда подчиненных, поэтому большое место отведено рассмотрению роли и места персонала в реализации этих функций;

• развитие – имманентное свойство живых систем, и именно этот аспект выступает тем общим полем, где совпадают интересы организации и ее персонала. Проблема заключается в правильности определения наиболее предпочтительных направлений, создании условий и стимулов для увязки перспектив развития людей и организации, поэтому за основу принята авторская концепция развивающего управления персоналом;

• менеджер должен обладать концептуальными, гуманитарными и техническими навыками, позволяющими ему современно мыслить и эффективно использовать факторы производства в достижении целей организации, коллектива, поэтому в книге уделяется внимание основным концептуальным и гуманитарным аспектам как общего менеджмента, так и особенностей взаимодействия менеджера с персоналом;

• решение буквально всех проблем концептуального, гуманитарного, технического характера, политических и экономических вопросов, преодоление конфликтов и т. п. требует прохождения таких шагов, как осознание наличия проблемы, диагностика причин и факторов ее возникновения, формулирование проблемы, выдвижение и оценка альтернатив решения, выбор варианта, реализация решения, анализ результатов и, в зависимости от них, реализация других альтернатив или переход к решению другой проблемы;

• автор считает, что работу менеджеров организации и специалистов по персоналу логично воспринимать через призму уважаемой всеми науки медицины, исцеляющей человеческий

организм и душу. Организация – это и социальный организм, и экономическая система, и техническая система, и именно социально-психологические аспекты управления ею являются сейчас предметом пристального внимания менеджмента как науки и практики. Клинический («медицинский») подход к рассмотрению и решению проблем позволяет возвести на подобающий высокий пьедестал, установить адекватно высокий статус менеджеров организации как специалистов общего профиля, своего рода «терапевтов» в области социально-психологической терапии, а менеджеров по персоналу – как экспертов, консультантов, более узких, но при этом и более глубоких специалистов в той же области.

Условия внешней среды рассматриваются в данной книге там, где это необходимо по контексту.

Автор отдает себе отчет, что правомерны и другие точки зрения и подходы к проблемам управления персоналом и что рамки одной книги не позволяют подробно осветить не только все существующие концепции и методы, но даже те, которые названы в этой книге. Поэтому читателю следует обратить внимание на указанную литературу и не забывать о необходимости постоянного обновления и совершенствования знаний, умений и навыков для поддержания своей конкурентоспособности на рынке труда и выживаемости организации. Это достигается за счет приобретения опыта, постоянного повышения квалификации, образования и самообразования.

Глава 1
Очерки современного менеджмента

Природа управления и факторы производства

Труд – процесс сознательной деятельности человека, воздействия его на предметы труда с целью создания материальных и духовных благ для удовлетворения личных и общественных потребностей. Труд – важнейшая форма бытия, главная сфера жизнедеятельности, способ преобразования себя и общества через отношения с другими.

Факторами производства (то есть элементами, необходимыми для производства продукции), по К. Марксу[1], являются средства труда, предметы труда, собственно труд; по Ж.-Б. Сею[2] такими факторами являются земля (природные ресурсы), капитал и собственно труд (рис. 1.1). И в «социалистический», и в «капиталистический» набор факторов производства входит живой труд – единственный активный фактор, воздействующий на все остальные. Для производства простой продукции достаточно умения осуществлять некоторые виды работ – так, ремесленник в состоянии сшить пару обуви, крестьянин может вырастить урожай, – однако, если процесс производства и/или продукт сложен, а участников производства много, возникает необходимость в разделении, координации, кооперации труда и реализации его специфической формы – управления. Даже в крестьянской семье в условиях натурального хозяйства требовались планирование работ, распределение обязанностей, координация и коррекция трудового поведения, стимулирование. Все виды и аспекты совместной работы людей требуют организации и управления деятельностью.

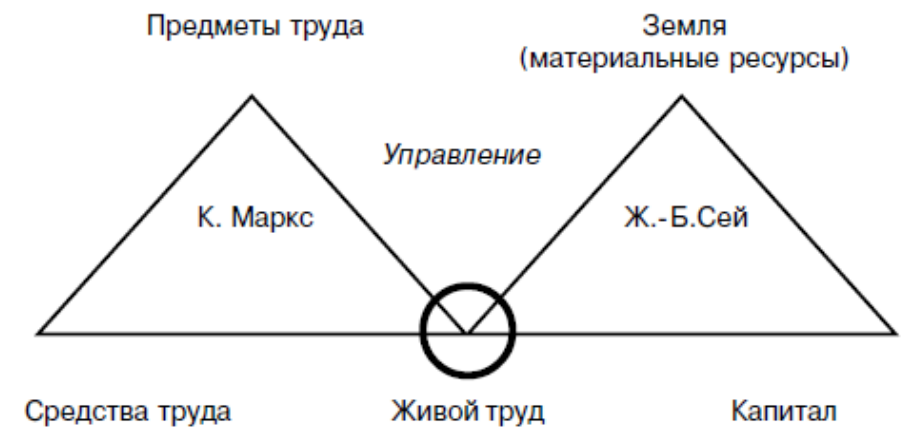

Рис. 1.1. Факторы производства, по К. Марксу и Ж.-Б. Сею

По сути управление является формой живого труда, направленной на удовлетворение потребностей людей в такой организации совместного труда, чтобы достигать целей скорейшим образом и минимизировать затраты всех видов ресурсов. По мнению И. Бурдянского, первого директора Казанского института научной организации труда, управление воспринимается как самостоятельный, четвертый фактор производства.

Понятие и законы управления

Смыслы, вкладываемые в понятие «управление» выдающимися учеными, достаточно различаются.

К. Маркс выделял и рассматривал *две стороны управления*: управление как вид деятельности (организационно-техническая сторона), то есть «производительный труд, выполнять который необходимо при всяком комбинированном способе производства», и управление как проявление производственных отношений и целенаправленности (социально-экономическая сторона), то есть часть регламента или правопорядка на производстве, что зависит от формы собственности на средства производства.

Управление – это особый вид деятельности, превращающий неорганизованную толпу в эффективную целенаправленную и производительную группу (по Питеру Друкеру)[1]. Эту деятельность осуществляют управленцы различных уровней, то есть менеджеры.

Управление – элемент, функция *организованных систем* различной природы (биологических, социальных, технических), обеспечивающая сохранение их структуры, поддержание режима деятельности, реализацию их программ и целей. *Социальное управление* – воздействие на общество с целью его упорядочения, сохранения качественной специфики, совершенствования и развития. Различают *стихийное* управление, воздействие которого на систему есть результат пересечения различных сил, массы случайных единичных фактов, и *сознательное* управление, осуществляемое общественными институтами и организациями.

Управление организацией – целенаправленное воздействие на систему (учреждение, предприятие, институт и т. п.) или на процесс (разработку нормативных документов, проектирование структуры управления и т. п.)[2]. По Анри Файолю, «управлять – значит предвидеть, организовывать, распоряжаться,

координировать и контролировать»[3].

Выделяют также понятие «наука управления». *Предмет науки управления* – законы и закономерности управления как целостного, комплексного и конкретного социального явления.

Важно отметить, что законы действуют не автоматически, а только через деятельность людей, при этом знание и следование законам определяет их поступки и поведение, а субъективность человека способна радикально исказить проявление закона[4].

Закон – необходимое, существенное, повторяющееся отношение между явлениями в природе и обществе. Понятие закона родственно понятию сущности. Выделяют три основные группы законов: специфические, или частные (например закон сложения скорости в механике); общие для больших групп явлений (например закон сохранения и превращения энергии, закон естественного отбора); всеобщие, или универсальные. Познание законов составляет задачу науки.

Теории менеджмента скорее спорны, чем окончательно определены, и, хотя их развитие не вызывает сомнений, никто не даст гарантии, что теория, появившаяся на свет последней, – непременно лучшая. Нет единства даже в области терминологии. Например, Ф. Тейлор считал, что он создал «научный менеджмент», а в это же время А. Файоль говорил о «принципах менеджмента». В какой-то момент одна из научных школ может господствовать, затем ее место занимает другая, и это отражает естественный ход вещей, закон жизненного цикла, которому подчиняются не только живые системы, но также идеи и теории.

Всеобщий закон управления может звучать так: **все системы управляемы**. Системы, считающиеся неуправляемыми, управляются пока неизвестными и неподвластными человечеству силами на основе непознанных законов.

Есть еще один **всеобщий закон управления, или принцип: необходимость научности в управлении**. (Правда, существует точка зрения, что следование нравственным законам, высшему предназначению человека как наделенного душой богоподобного существа имеет большее значение для прогресса человечества, чем научный подход к познанию.) Научность управления заключается в том, что оно осуществляется на основе системного подхода в соответствии с экономическими, социально-психологическими и иными известными законами и принципами, действию которых подчиняется управляемая система.

Это означает также необходимость основанного на науке понимания многообразной природы, сущности и специфики объекта управления, построение и использование наиболее адекватных моделей и инструментов влияния. К примеру, человек

не должен рассматриваться только как объект управления: с точки зрения систем управления он является большой и сложной живой социально-психологической и биологической *объект-субъектной системой,* воздействие на которую, по сути, представляет собой *взаимодействие.*

Общие законы управления следующие:

• *управленческое воздействие ведет к результату* (в этом проявляется закон сохранения и превращения энергии);

• *закон адекватности воздействия природе системы*: воздействие тем с большей вероятностью приведет к ожидаемым результатам, чем точнее стимул соответствует сущности, свойствам, ожиданиям системы;

• *закон жизненного цикла*: любая система проходит этапы зарождения, бурного развития, медленного роста или стабильности, кризиса, упадка; понимание этапа развития системы помогает понять ее актуальные свойства и приоритеты;

• *закон «объективности субъективизма» в управлении и науке*: исследователи, познавая некий объект, опираются на достигнутый к данному моменту уровень представлений о нем, на свою эрудицию, собственный подход, точку зрения, создают свою, не лишенную субъективности, модель объекта. Субъект по своей природе не может быть полностью объективен. Опираясь на субъективное представление об объекте, субъекты пытаются выдвинуть гипотезы, проверить их эмпирически, понять суть, структуру, причинно-следственные связи, особенности развития, местоположение в системе других объектов, определяющие свойства и признаки, общеродовое (филогенетическое) и индивидуальное (онтогенетическое) в объекте. Отсюда неизбежность некоторого *субъективизма* и *ограниченности* любой теории, законов развития, прогнозов поведения объекта, выводимых ученым или научной школой. Опираясь на предыдущие знания, можно и не подозревать о наличии еще непознанных качеств объекта, обусловливающих его поведение. Так, Ф. Тейлор, объясняя поведение работника и рекомендуя средства влияния на него, объективно не мог учитывать его личные особенности, поскольку в период разработки им концепции научного менеджмента психология, и психология личности в том числе, еще не сложилась как наука. Кстати, приводимые здесь законы управления представлены в соответствии с субъективной точкой зрения автора данной книги.

Можно сформулировать **закон эффективного управления**:

эффективность управленческого воздействия, качество результата зависит от качества управления; в свою очередь, качество управления есть результат компетентности управленца.

Закон субъективности в восприятии эффективности управления: поскольку на результаты деятельности организации оказывает влияние множество субъектов и групп с достаточно разнообразными интересами, то их оценки результатов могут не совпадать (проявление ситуационного принципа субъективной интерпретации). Вообще понимание позиции, занимаемой субъектом и представляемой им группой интересов, позволяет вникнуть в суть идей и предложений.

Закон компетентности управленца: компетенция не есть величина постоянная, она требует непрерывных усилий, обучения, накопления опыта, мыслительной работы.

Закон актуальности, или **современности применяемых методов управления**, необходимости опоры на самые последние научные достижения и знания. Компетентность управленца есть результат следующих факторов: глубины познания управляемой системы, адекватности используемых для управления способов и модели системы самой системе, объема и степени владения методами влияния на нее. При этом не отвергается полезность знания и применения классических и даже, казалось бы, архаических методов управления, таких как метод «кнута и пряника».

Закон экономичности управления (связан с законом адекватности): чем точнее выбран метод, тем дешевле обходится достижение нужного результата. Это означает, что система легче реагирует на воздействие, менее инерционна по отношению к нему, в общем случае требует меньше усилий и ресурсов, если воздействие учитывает ее специфику, состояние, ожидание.

Законы организаций как систем и объектов управления можно вывести, переформулировав свойства систем:

- свойства организации нельзя познать, основываясь только на знании свойств ее элементов;
- действие закона перехода количества в качество ограничивается неопределенностью необходимого для перехода количества и слабой предсказуемостью момента перехода;
- от перестановки элементов системы (организации) ее свойства меняются;
- поведение организации нельзя прогнозировать на основе только ее свойств, без учета факторов внешней среды;
- каждая организация уникальна, и неправомерно подходить к конкретной организации, подразделению, бизнес-единице только с общей меркой или на основе знаний о других, даже аналогичных, организациях;
- организация способна адаптироваться к внешним и внутренним изменениям, но не до бесконечности и не абсолютно:

в процессе адаптации в ней происходят изменения;

• для большой, сложной живой системы (человека, группы, организации, социума) не существует столь адекватных моделей, которые могли бы полностью и всесторонне описать систему и обеспечить прогноз ее поведения с вероятностью 100 %;

• в процессе развития организациям требуется пребывание не только в состоянии изменений, но и в состоянии относительного покоя;

• каждое следующее мгновение организация уже несколько другая, чем была в предыдущее;

• внешний наблюдатель не может в точности знать внутреннее состояние организации, уровень ее напряженности;

• наблюдающий и управляющий субъект по определению не может быть объективен: он постоянно находится в плену собственных представлений, опыта, системных особенностей, психического состояния, разработанных и предпочитаемых им моделей.

Принципы управления

Соблюдение *принципов управления* можно рассматривать как залог успеха управления.

Принцип (от лат. *principium* – начало, основа) – 1) основное исходное положение какого-либо учения, теории, науки, мировоззрения, политической организации и т. д.; 2) внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности (Большой энциклопедический словарь. М., 2001. С. 960).

В своей книге «Общий и индустриальный менеджмент» Анри Файоль излагает основные принципы управления[5]. Он не утверждает ни того, что принципы или их воплощение непреложны, ни того, что он приводит сколько-нибудь полный их список. Напротив, пишет, что «количество принципов управления беспредельно… изменение ситуации может повлечь за собой изменение правил, которые, таким образом, до известной степени, оказываются порождением данной ситуации». Сам он рассматривает четырнадцать принципов управления.

1. *Разделение труда* – принцип, цель которого производить больше и лучше при тех же усилиях. Специализация, по утверждению Файоля, является одной из примет естественного порядка вещей. Он считал, что «разделение труда имеет свои границы, определяемые как нашим опытом, так и чувством меры».

2. *Власть* – «право отдавать распоряжения и требовать их

выполнения». Файоль различает авторитет официальный (связанный с занимаемой должностью, получаемый «по уставу») и личный авторитет (обусловленный такими качествами, как интеллект, жизненный опыт, цельность и способность к лидерству). Личный авторитет первоклассного управляющего является обязательным дополнением власти официальной.

3. *Дисциплина* — «по сути сводится к послушанию, прилежанию, энергичности, определенному поведению и внешним знакам почтения, соблюдаемым в соответствии с существующим между фирмой и работниками соглашением». Файоль полагает, что в различных организациях дисциплина может иметь разные формы, и настаивает на том, что она всегда является одним из существеннейших условий.

4. *Единство распорядительства* — «подчиненный должен получать приказы только от одного начальника». Согласно Файолю, двойные приказы в любом случае являются источником напряжения, замешательства и конфликтов.

5. *Единство руководства* — «один руководитель и один план для совокупности операций, направленных на достижение одной и той же цели». Если принцип единства распорядительства требовал, чтобы каждый подчиненный получал приказы только от одного руководителя, то данный принцип сводится к единству управления и плана.

6. *Подчинение индивидуальных интересов общим* «заставляет вспомнить о том, что в бизнесе интерес одного подчиненного или группы подчиненных не должен противоречить целям предприятия». Файоль обращает внимание на то, что одной из важнейших проблем управления является согласование общих и личных (или групповых) интересов.

7. *Вознаграждение персонала:* «труды должны быть вознаграждены». Файоль рассматривает факторы, определяющие уровень заработной платы, но не зависящие от воли нанимателя, такие как прожиточный минимум, предложение рабочей силы, экономическая обстановка и положение предприятия. Он приходит к следующему заключению: «Вне зависимости от того, какое вознаграждение за труд получает работник – деньги или такие блага, как тепло, свет, кров, продукты питания, – смысл его состоит в удовлетворении потребностей работника».

8. *Централизация* – «подобно разделению труда… присуща естественному порядку вещей». Рассматривая вопрос о том, какую структуру – централизованную или децентрализованную – должна иметь организация, Файоль сравнивает ее с живым организмом. Вот что он пишет о централизации: «Вопрос централизации или децентрализации – это вопрос меры, вопрос

нахождения оптимального для данной ситуации устройства…»

9. *Скалярная цепь* – «властная вертикаль, связывающая все уровни подчинения от высшей инстанции до низших ступеней». Более привычные термины для определения этого понятия – «иерархия» и «каналы, или линии коммуникации, субординации». Для того чтобы сохранить возможность контроля и избежать при этом потерь времени, он предлагает использовать систему делегирования подчиненным прав и ответственности за осуществление необходимых коммуникаций.

10. *Порядок* – наличие «места для всякой вещи и всякой вещи на своем месте» (материальный порядок) и, по аналогии, «места для каждого лица и каждого лица на своем месте» (социальный порядок). Эта мысль естественным образом приводит Файоля к рассмотрению вопроса о надлежащей организации работы и подбора персонала.

11. *Справедливость.* Файоль полагал, что правосудие – это реализация принятых конвенций, справедливость же представлялась ему сочетанием правосудия и доброжелательности. Хотя руководству в любом случае пристало выглядеть в глазах подчиненных справедливым и благородным, каждый руководитель должен помнить и о дисциплине. Обретение должного баланса между справедливостью и дисциплиной требует от руководителя, согласно Файолю, «немалого здравомыслия, опыта и добродушия».

12. *Стабильность состава персонала* имеет отношение к проблемам планирования кадров, совершенствования методов управления и текучести рабочей силы. Файоль считал, что новым сотрудникам необходимо предоставлять определенное время для ознакомления с работой и привыкания к новой обстановке.

13. *Инициатива* – способность составлять план и обеспечивать его выполнение. Будучи одним из «сильнейших стимулов, определяющих поведение человека», инициатива обеспечивает мотивацию и удовлетворенность работой.

14. *Корпоративный дух* – создание и поддержание гармонии в организации. Файоль резко осуждает тех, кто придерживается принципа «разделяй и властвуй».

По мнению Питера Харриота[6], в наши дни принципы и ценности, которые должны разделять и работники компании, и весь менеджмент, необходимо дополнить следующими правилами и соображениями.

1. *Стремление к взаимному благу.* Организация существует на благо ее сотрудников в той же степени (если не более), в какой сотрудники – на благо организации. Представление об организации как о прежде всего социальной системе с позиции

развития общества и каждого человека, с точки зрения естественного стремления социума и личности к духовному совершенству видится наиболее перспективным.

2. *Развитие организации есть развитие ее работников*. Если конкурентоспособность сотрудника повышается, то это способствует усилению интеллектуального потенциала организации, а значит – укреплению преимущественного положения по отношению к конкурентам (улучшению перспектив развития организации, коллектива, работников).

3. На разных стадиях развития сотрудники организации различаются карьерными перспективами и амбициями, поэтому следует вести постоянный мониторинг потенциала и ожиданий работников и соотносить их с перспективами развития организации. Отсюда вытекают и *принцип индивидуального подхода,* в том числе в вопросах стимулирования, и *принцип необходимости творческого подхода* к стимулированию, и *принцип динамичности стимулов.*

4. *Принцип постижения сути.* Если руководство не сможет вникнуть в суть различий между подчиненными, признать их и вступить по этому поводу в переговоры, оно не сможет добиться сотрудничества.

5. *Принцип постоянного внимания к работникам.* Самые ценные сотрудники со временем предпримут попытки перейти на работу в другую организацию или работать хуже, чем могут. Если вспомнить теорию жизненного цикла живых систем, а также наличие рынка труда и собственных планов развития у каждого человека, то это утверждение не вызовет сомнений, а значит, следует быть постоянно внимательным и по отношению к самым, казалось бы, «обласканным» работникам.

6. *Принцип неизменной уважительности.* Перемены, которые отражаются на состоянии рынка труда (например покупательского рынка труда в период экономического спада), могут привести к изменению баланса сил (в данном случае сил работника и работодателя). Эти колебания в силе позиций не должны принципиально влиять на переговоры с сотрудниками об условиях их работы и развития.

7. *Принцип взаимопонимания.* С другой стороны, организации также имеют потребности. Выживаемость – главная фундаментальная потребность, которая может оправдать слишком высокие ожидания сотрудников. В случае противоречий между интересами работника и коллектива необходима глубокая проработка проблемы, исследование альтернатив развития и открытое обсуждение ситуации.

8. *Принцип доверия.* Переговоры о развитии можно вести

только в том случае, если работник и представитель руководства компании открыто говорят о том, чего они хотят добиться, и готовы пойти на компромисс, а лучше – на сотрудничество, необходимым фактором которого является доверие.

9. *Принцип стимулирования:* определите потребности человека и постарайтесь организовать соответствующий стимул, связав его с нужным трудовым поведением.

Понятие управления персоналом

Управлять поведением и настроением человека можно, формируя среду и/или непосредственно оказывая воздействие на личность, «играя на струнах человеческой души». Влияя на поведение, легко скатиться к манипуляции – грань здесь достаточно тонкая. Так, манипулятор имеет скрытые цели, для достижения которых использует другого человека, латентно воздействуя на его ценности и мотивы; управление же должно осуществляться на фоне открытости конечных целей и признания их ценности обеими сторонами, при этом нет целей, известных только управленцу. Неслучайно одним из перспективных методов управления сейчас считается менеджмент открытых бухгалтерских книг.

Управление персоналом принято рассматривать в трех аспектах:

1. Как элемент управления организацией, основную функцию любого менеджера в достижении организационных целей. Управление персоналом заключается в деятельности по обеспечению потребностей организации (текущих и перспективных) в работниках всех категорий. Субъекты управления персоналом – менеджеры организации, как и все остальные категории работников, относятся к ее персоналу, и в этом контексте можно говорить о самоуправляемости персонала.

Функции по управлению персоналом, исходя из его специфики, обобщенно определяются следующим образом: **нанимать, развивать**, **стимулировать** развитие и необходимое трудовое поведение, достижение ожидаемых результатов, **удерживать** работников в организации.

2. Как управление основным фактором производства – трудом, отличающимся от материальных и финансовых факторов своей живой природой, системностью, активностью, способностью к развитию потенциала и обладающим всеми свойствами живых систем. Управление персоналом – это управление людьми: личностями, группами, коллективами, командами, общностями.

Объектом управления являются работники организации, одновременно выступающие и как субъекты, то есть имеющие, как правило, позицию, которая отражается на поведении, а **предметом** – трудовое поведение работников и групп и определяющие его факторы – личностные, социальные, экономические, нравственные. Влияя на них, менеджеры пытаются добиться необходимого трудового поведения.

3. Как комплексную прикладную науку об организационно-

экономических, административно-управленческих, технико-технологических, правовых, групповых и личностных факторах, способах и методах воздействия на персонал предприятия для повышения эффективности в достижении целей организации. Управление персоналом как наука опирается на достижения фундаментальных и прикладных гуманитарных наук (психологии, социологии, социальной психологии, педагогики, экономической психологии и социологии, менеджмента и др.). Объектом этой науки являются личности и общности (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные и социальные группы, коллективы и организация в целом) в организации (рис. 1.2).

Рис. 1.2. Объект науки и практики управления персоналом

Субъект *«организация»* рассматривается и как *целостный организм* (по Файолю, «единство материального и социального»), и как весь *трудовой коллектив,* но зачастую приходится рассматривать и *персоналии* – руководство или владельцев организации, представляющих, персонифицирующих ее интересы и определяющих ее особенности и поведение.

Предметом науки управления персоналом служат основные закономерности и движущие силы, определяющие поведение людей/общностей в условиях совместного труда.

Задачей является познание закономерностей и факторов поведения и их применение в достижении целей организации с учетом личных и групповых интересов персонала. В идеале создается развивающаяся организация, работающая по принципу сотрудничества, в которой реализуется движение к общеорганизационным, групповым и индивидуальным целям.

Приведем еще одно определение: «**Управление персоналом**

организации – целенаправленная деятельность руководящего состава организации, руководителей и специалистов подразделений системы управления персоналом, включающая разработку концепции и стратегии кадровой политики, принципов и методов управления персоналом. Управление персоналом заключается в формировании системы управления персоналом; планировании кадровой работы, разработке оперативного плана работы с персоналом; проведении маркетинга персонала; определении кадрового потенциала и потребности организации в персонале. Управление персоналом организации охватывает широкий спектр функций от приема до увольнения кадров»[7].

Методы управления

Методы управления – способы воздействия управляющего субъекта на управляемый объект, руководителя на возглавляемый им коллектив.

Следует различать *методы управления* и *методы процесса управления*. Методы управления характеризуют законченный акт воздействия на объект управления, тогда как с помощью методов процесса управления выполняются лишь отдельные работы[8].

Методы управления классифицируются по различным признакам. Так, нередко выделяют *методы прямого* и *косвенного воздействия*. При использовании первых (приказ, стимул) предполагается непосредственный результат воздействия, вторые направлены на создание условий для достижения высоких результатов (качество трудовой жизни).

Можно выделить *методы формального* и *неформального воздействия*. Их соотношение на практике отражает характерные черты стиля управления. Методы неформального воздействия включают воспитательную работу руководителя, психологическую атмосферу его взаимодействия с подчиненными, поведение в коллективе и т. д.

Наибольшее значение имеет классификация методов управления на основе объективных закономерностей, присущих производству как объекту управления, на основе специфики отношений, складывающихся в процессе совместного труда. По этому признаку выделяют методы:

- организационные (в том числе административно-правовые);
- экономические;
- социально-психологические.

Методы управления используются в комплексе, так как отношения, на которых они базируются, неразрывны и органичны. Их успешное использование в значительной степени зависит от глубины познания объективных законов развития производства и управления (онтогенетических и филогенетических закономерностей развития и функционирования управляемой системы). В методах управления находит выражение практическое использование этих законов.

Организационные методы базируются на организационных отношениях между людьми. Всю совокупность этих методов можно классифицировать по трем группам: методы организационно-стабилизирующего, распорядительного и дисциплинарного воздействия. Методы *организационно-стабилизирующего воздействия* предназначены для создания

организационной основы совместной работы. Это распределение функций, обязанностей, ответственности, полномочий, установление порядка деловых взаимоотношений. Они включают регламентирование – четкое закрепление функций и работ; нормирование – установление нормативов выполнения работ, допустимых границ деятельности; инструктирование – ознакомление с обстоятельствами выполнения работы, ее разъяснение. Методы *распорядительного воздействия* предназначены для реагирования на неучтенные моменты деятельности, корректировки сложившейся системы организации под новые задачи и условия работы. Методы данной группы реализуются в форме директивы, приказа, указания, распоряжения, резолюции, предписания и т. д. Методы *дисциплинарного воздействия* предназначены для поддержания организационных основ работы, четкого и своевременного выполнения установленных задач и обязанностей, ликвидации возникающих отклонений в системе организации.

Административные, или *административно-правовые, методы* связаны с властной природой управления: одна сторона (вышестоящий орган, должностное лицо) наделяется властными полномочиями и вследствие этого может приказывать другой стороне – управляемому. В этом случае, как правило, имеет место прямая подчиненность. Каждое нижестоящее звено организационно подчинено вышестоящему органу и обязано выполнять все его решения независимо от собственного мнения. Административные решения имеют правовую основу, должны опираться на закон, могут повлечь правовые последствия.

Экономические методы предназначены для воздействия на экономические отношения и включают хозяйственный расчет, капитальные вложения, систему амортизационных отчислений; плату за фонды; использование фондов развития производства; систему материального стимулирования, распределение прибыли и др. К экономическим методам управления относятся также ценообразование, кредитование, система дотаций, осуществление материальных санкций. Каждый из этих методов специфичен. Часть из них можно применять только в широких масштабах – народном хозяйстве, отрасли и т. д., другие же используются независимо от уровня управления.

Социально-психологические методы предназначены для воздействия на отношения между людьми. Специфика этих методов заключается в значительной доле использования неформальных факторов, интересов личности, группы, коллектива в процессе управления. Речь идет о направлениях деятельности, методах, инструментах влияния на поведение

людей в организациях, определяющих сферу компетенции современного менеджера и специалиста по персоналу. Социально-психологические методы включают:

- социальное планирование и социальную поддержку;
- развитие потенциала коллектива, групп и работников;
- формирование и поддержание благоприятной социально-психологической атмосферы в организации;
- формирование команд;
- участие работников в принятии решений;
- формирование привлекательной миссии и видения будущего коллектива, группы, организации;
- повышение качества трудовой жизни;
- индивидуальный подход к работникам и т. п.

Особенности персонала как фактора производства

В состав персонала целесообразно включать всех работников, чей живой труд способствует получению конечной продукции, производству работ, услуг организации, независимо от формы и характера трудовых отношений между ними и организацией. Такое понимание персонала основывается на том, что даже при гражданско-правовых отношениях между работниками и организацией последняя выполняет ряд функций по управлению этими людьми, включая подбор (привлечение, отбор, наем), вознаграждение, оценку результатов, урегулирование конфликтов, учет, зачастую предоставляет им в пользование ресурсы организации. Решение о форме отношений принимается с учетом многих факторов и на основе оценки эффективности различных вариантов, то есть является результатом определенных управленческих действий.

Под **персоналом организации** следует понимать работников всех категорий, чей живой труд интегрирован в общие трудозатраты организации, на компенсацию которых расходуются учитываемые средства.

Определим особенности персонала, отличающие его от других факторов производства:

• персонал – ключевой фактор производства, полностью определяющий успех и неудачи компании;

• работник – личность, сложная и большая система, обладающая всеми свойствами систем;

• персонал, в отличие от материальных и денежных факторов, – активный фактор, принимающий и реализующий решения;

• это фактор, субъективный практически во всех своих проявлениях (влияние онтогенеза, личности, группы на поведение несомненно и существенно);

• он обладает плохо определяемым и слабо прогнозируемым индивидуальным и групповым потенциалом как позитивной, так и негативной направленности;

• персонал способен к развитию и саморазвитию и в то же время к саморазрушению;

• он имеет сложную и динамичную структуру;

• это в определенной степени самоуправляемый фактор, поскольку управленцы всех уровней входят в состав персонала;

• он обладает эмоциями, неотделимыми от разума;

• персонал способен не только к системообразованию (формированию групп, команд разной направленности), но и к системоразрушению;

• непредсказуем, его поведение не поддается прогнозированию с высокой степенью вероятности;

• адаптивен, в том числе и к факторам, стимулирующим его трудовое поведение;

• не всецело надежен;

• подвержен влиянию скрытых от менеджера факторов;

• характеризуется такими чертами, как направленность, принципы, идеалы, желания, потребности, интересы, стереотипы, убеждения, предубеждения, подверженность влиянию среды;

• в совокупности персонал – мощная группа интересов, способная в полном составе или отдельными подгруппами осуществить подмену целей организации собственными (например, могут не совпадать интересы и мотивы поведения топ-менеджмента и собственников);

• сотрудники способны выступать одновременно в нескольких ролях: и как акционеры (владельцы акций), и как потребители (клиенты), и как носители информации, в том числе о внешней среде, и как агенты своей организации. Имеет место многообразие ролей, их противоречивость или синергия, диффузия (взаимопроникновение и взаимовлияние) или специфичность (разделенность, «несмешиваемость»).

Управление столь сложным явлением требует как специальной подготовки, так и непрерывного познавательного труда. Эта работа предусматривает разнообразные навыки и использование наиболее адекватных моделей для познания и регулирования поведения. В связи с постоянным развитием объекта управления (который всегда является и субъектом, активным лицом во взаимодействии с руководителем) необходим постоянный процесс накопления и осмысления знаний о сути происходящих изменений, коррекции и замены моделей, объясняющих поведение людей и его мотивацию.

Определение менеджмента

Ключевым аспектом менеджмента является признание роли и значения других людей. Хороший менеджер знает, что для выполнения задач, стоящих перед организацией, необходимо участие всех сотрудников. В начале XX в. Мэри Паркер Фоллетт, исследователь в области менеджмента, определяла менеджмент как *искусство достижения целей с помощью других людей.*

Несколько позже выдающийся теоретик менеджмента Питер Друкер утверждал, что работа менеджера заключается в том, чтобы определять направление развития всей организации, обеспечивать руководство и решать, каким образом использовать организационные ресурсы, чтобы достичь поставленных целей. **Решение задач с помощью других людей, использование ресурсов для достижения поставленных целей, обеспечение руководства и определение направления развития – именно то, чем занимаются менеджеры. Этими видами деятельности занимается не только высшее руководство, но и руководители службы безопасности, бухгалтерии, директор по маркетингу и другие менеджеры**. Более того, считается, что менеджмент универсален, поскольку предполагает использование ресурсов и достижение целей всеми типами коммерческих и некоммерческих организаций.

Таким образом, **менеджмент** – это достижение организационных целей эффективным и экономичным способом посредством планирования, организации, лидерства и контроля над организационными ресурсами[9].

В данном определении необходимо выделить два важнейших аспекта: а) *четыре ключевые функции менеджмента, включающие планирование, организацию, лидерство и контроль;* б) *достижение организационных целей эффективным и экономичным способом.* Чтобы выполнить свои функции, менеджеры используют разнообразные навыки, которые могут быть объединены в три также ключевые группы: *концептуальные, гуманитарные* и *технические навыки.* Некоторые теоретики менеджмента выделяют дополнительные функции (подбор персонала, налаживание коммуникаций, принятие решений), однако все они включаются в четыре основные. Процесс менеджмента охватывает реализацию функций, приобретение и использование ресурсов в целях достижения конечных результатов организации (подразделения).

1. Планирование

Выбор целей и путей их достижения

2. Контроль
Мониторинг и корректировка деятельности

3. Организация
Установление ответственности за выполнение задания

4. Лидерство
Использование влияния, чтобы мотивировать сотрудников

5. Ресурсы
Человеческие
Финансовые
Сырьевые
Технологические
Информационные

6. Результат
Достижение целей
Продукты
Услуги
Эффективное использование ресурсов (экономичность)
Эффективность

Организационные результаты

Вторым аспектом менеджмента является достижение организационных целей эффективным и экономичным способом. Менеджмент очень важен, поскольку очень важны организации. В индустриальном обществе, где доминируют сложные технологии, именно организация способна собрать воедино знания, людей, сырье и направить их на выполнение заданий, которые непосильны для одного человека. Без организаций было бы невозможно использовать технологии, позволяющие людям обмениваться информацией в электронной сети, строить плотины и атомные станции для производства электроэнергии, создавать различные виды бытовой электроники и т. д. Организации пронизывают все наше общество. Менеджеры несут ответственность за работу организаций и следят за тем, чтобы использование ресурсов было направлено на достижение организационных целей.

В связи с этими обстоятельствами уместно такое определение: **организация** – социальный организм, который осознанно структурирован и направлен на достижение цели. Данное определение применимо ко всем коммерческим и некоммерческим организациям. Небольших нетрадиционных и некоммерческих организаций значительно больше, чем крупных, всем известных корпораций. Однако эти маленькие фирмы столь же важны для общества, как и гиганты индустрии.

Исходя из определения менеджмента, можно сказать, что задача менеджера заключается в том, чтобы эффективно и экономично координировать использование ресурсов для достижения организационных целей.

Организационная эффективность (действенность) – степень достижения организацией поставленных целей. Это означает, что организация преуспевает в достижении того, чего она пытается добиться. Организационная эффективность предполагает производство товаров или предоставление услуг, которые имеют ценность для потребителей.

Организационная экономичность, или эффективность использования ресурсов, – показатель количества ресурсов, затраченных на достижение организационных целей. Она основана на том, сколько сырья, денег и людей необходимо для производства заданного объема продукции. Экономичность может быть рассчитана как величина ресурсов, используемых для производства продукции или оказания услуги. Попытки менеджеров повысить экономичность иногда приводят к

снижению организационной эффективности. Это часто бывает при сокращении затрат, когда погоня за экономией наносит ущерб качеству товаров или услуг, приводит к недовольству потребителей.

В конечном счете менеджеры несут ответственность за получение высоких результатов, что означает достижение организационных целей при эффективном использовании ресурсов.

Роли менеджера

Наблюдения Генри Минцберга и дальнейшие исследования позволили выделить десять ролей, которые менеджеры исполняют в процессе своей разнообразной деятельности. **Роль** – это система ожиданий относительно поведения менеджера.

В табл. 1.1 приводятся примеры каждой из них. Роли здесь разделены на три концептуальные категории: информационная (управление информацией), межличностная (управление при помощи людей) и принятие решений (управление посредством действий). Каждая роль представляет собой формы активности, которые проявляет менеджер, чтобы в итоге выполнить функции планирования, организации, лидерства и контроля. Хотя мы отделяем друг от друга компоненты работы менеджера, чтобы понять различия между ролями и формами активности менеджера, в реальности все они взаимосвязаны. По этому поводу Г. Минцберг говорит следующее: «Менеджер, который только общается с людьми или только размышляет, никогда ничего не сделает, а менеджер, который занят только практической работой, в конце концов оказывается вынужденным заниматься ею в одиночку»[10].

Таблица 1.1
Десять ролей менеджера

Категория	Роль	Деятельность
Информационная	Контролирующий информацию	Поиск и обработка информации, чтение периодики и отчетов, поддержание личных контактов
	Распределитель информации	Предоставление информации другим членам организации, составление служебных записок и отчетов. Ведение телефонных переговоров
	Представитель организации	Передача информации за пределы организации в форме записок, отчетов и речей
Межличностная	Глава организации	Исполнение церемониальных и символических обязанностей, например встреча гостей, подписание юридических документов
	Лидер	Руководство и стимулирование, обучение и консультирование подчиненных и общение с ними
	Связующее звено	Поддержание информационных связей внутри и вне организации; использование почтовой и телефонной связи, собраний
Принятие решений	Администратор	Инициирование проектов по улучшению деятельности; выявление новых идей, установление ответственности подчиненных за реализацию идеи
	Устраняющий нарушения	Корректировка действий во время дискуссий и кризисов; разрешение конфликтов между подчиненными; адаптация к кризисам во внешней среде
	Распределитель ресурсов	Принятие решений о том, кто будет получать ресурсы; планирование бюджета, определение приоритетов
	Ведущий переговоры	Представление организации (подразделения) во время переговоров о заключении контрактов, о продажах, о покупках, о бюджетах; представление интересов организации (подразделения)

Клинический подход. статус менеджера организации и менеджера по персоналу

Кто такой менеджер организации и менеджер (или специалист) по персоналу? Рассмотрим суть этих явлений сквозь призму клинического подхода.

Человек – это большая и сложная биосоциальная и психологическая система, тогда как группа – социально-психологическая система. Если соматическое, биологическое в человеке есть объект исследования и корректировки медицины, то социальные, поведенческие проявления в специфических условиях организации являются объектом исследования и коррекции менеджмента и специалистов по персоналу.

Врачи-терапевты в зависимости от специализации и предпочитаемых методов обычно имеют дело с неблагополучием в организме, выслушивают пациента, проводят оперативные исследования, формулируют гипотезы относительно причин неблагополучия, при неясной причине назначают дополнительные исследования и консультации специалистов, уточняют диагноз, прописывают лечение, наблюдают за ходом болезни и лечения, возвращаются к диагностике, меняют гипотезы, способы лечения – и так до выздоровления (или летального исхода).

Менеджеры действуют по аналогичному алгоритму, прибегая к помощи узких специалистов из области управления персоналом и добиваясь приемлемого индивидуального или группового поведения. В случае неудачи с работником расстаются.

Суть клинического исследования поведения работника примерно такова. Определяется (иногда субъективно) норма поведения, стандарт. По различным индикаторам (отношению к труду, мотивации, производительности, вербальной оценке труда и пр.) делается вывод о неблагополучии. Его причины в силу уникальности онтогенеза, социализации, личности, направленности, психического состояния работника даже при одинаковых признаках могут быть разными. Они могут быть как внешними по отношению к работнику (условия труда, стиль руководства, неясность будущего организации и т. п.), так и внутренними (его оценки факторов внешней среды, текущие и перспективные потребности, личностные особенности, психическое состояние и т. п.).

Как и в медицинской практике, в управлении людьми используются самые разные методы индикации неблагополучия,

диагностики, лечения, воспитания, корректировки поведения; при этом менеджеры и специалисты по управлению персоналом используют как приобретаемые в процессе учебы знания, так и собственный опыт. Есть у каждого и свои излюбленные методы управления (лечения), свой стиль руководства.

Если продолжить сравнение, функции традиционных отделов кадров предприятий – это функции регистратур в поликлиниках.

Когда руководство принимает решение об изменениях, о совершенствовании организации, его поведение можно описать в терминах спортивной медицины: определяются текущие параметры персонала, разрабатываются требования, адекватные видению будущего, проводится сравнение имеющихся у работников качеств с теми, что будут нужны, и определяются методы «тренировок» для «наращивания» нужных качеств или должностные позиции, по которым нужно найти «варягов» – специалистов со стороны.

Навыки менеджера

Работа руководителя сложна и содержит множество характеристик, которые мы рассмотрим далее. Теоретики менеджмента составляют длинные списки необходимых менеджеру навыков, однако все их можно разделить на три основные группы: концептуальные, социальные (гуманитарные, в области человековедения) и технические. Как показано на рис. 1.3, соотношение основных типов навыков меняется по мере восхождения человека по служебной лестнице. Хотя пропорции варьируются в зависимости от уровня управления, основными навыками должны в совершенстве владеть все без исключения менеджеры.

Концептуальные навыки – это когнитивные (связанные с познанием) навыки человека воспринимать организацию как единое целое и в то же время четко понимать специфику и взаимосвязи ее частей; это умение системно мыслить, обрабатывать поступающие данные, преобразовывать их в информацию, планировать и организовывать деятельность с учетом перспектив развития организации и внешней среды.

Социальные навыки – это навыки работы с людьми и достижения организационных целей при помощи людей. В современном мире именно эти навыки менеджера считаются решающими для обеспечения выживаемости и конкурентоспособности организации или подразделения. Социальные навыки определяются также терминами «коммуникативные навыки», «эмоциональный интеллект».

Рис. 1.3. Соотношение концептуальных, социальных и технических навыков на разных уровнях менеджмента

Технические навыки – это специальные навыки, необходимые для выполнения рабочих заданий: владение

методами, технологиями, способами решения задач, умение использовать оборудование, технические средства (для расчета бюджета, проведения исследований, производства продукции, оказания услуг и пр.).

Уровни и специфические виды менеджмента – общий (бизнес-администрирование), стратегический, финансовый, операционный, инновационный, проектный, исследовательский, логистический (управление запасами), менеджмент знаний и др.

Приведем наиболее часто упоминаемые *навыки эффективного менеджера*[11]*:*

1. Вербальная коммуникация (в том числе умение устно и письменно выражать свои мысли и слушать других).
2. Умение управлять временем и стрессом.
3. Способность принимать решения.
4. Выявление, определение и решение проблем.
5. Стимулирование и влияние на других лиц.
6. Делегирование полномочий.
7. Постановка целей и формулирование видения будущего организации.
8. Самоанализ.
9. Создание команды.
10. Управление конфликтами.

Простой анализ этого перечня говорит о преобладании в профессионализме менеджера навыков управления персоналом, а среди методов управления персоналом – психологических методов. Очевидно также, что успешный менеджер связывает развитие организации с развитием персонала. Список необходимых менеджеру навыков в значительной степени пересекается с набором факторов так называемого «гуманистического подхода» к управлению персоналом[12].

Важнейшим качеством менеджера можно признать высокий уровень личного и профессионального развития: апеллируя к высшим потребностям, обращаясь к душе подчиненного, надо самому иметь высокие душевные качества, чтобы выглядеть привлекательно и естественно, служить примером поведения. А. Файоль о нравственности менеджера говорил следующее: «Для руководителя высокого уровня залогом отсутствия как злоупотребления властью, так и слабости является цельность его личности и его высокие моральные качества; цельность же эта, как известно, не избирается и не приобретается»[13]. Требуя профессионализма, следует самому быть профессионалом, превосходящим других, только тогда приобретаешь право формировать видение будущего, ставить цели, давать оценки. Высокие нравственные качества менеджера, их зрелость,

минимум проявлений эгоизма – основа доверия, необходимого для успешной командной работы.

По существу речь идет в основном о качествах и навыках менеджеров, объединяемых понятием *«эмоциональный интеллект» (emotional intelligence)*.

Американский ученый Д. Гоулмен использует концепцию эмоциональных способностей, или эмоционального интеллекта, для определения группы навыков, близких по смыслу таким понятиям, как «коммуникативная компетентность» и «социальная компетентность». Эмоциональный интеллект (выражаемый через *EQ* – коэффициент эмоционального развития), согласно Гоулмену, представлен способностями к самоосознанию, саморегуляции и самоконтролю, умением стимулировать других, сопереживать чужим эмоциональным и поведенческим проявлениям (эмпатией) и навыками общения, или коммуникативными навыками. В отличие от когнитивного интеллекта, или коэффициента интеллекта (*IQ*), который в течение жизни человека не претерпевает особых изменений, эмоциональные способности могут развиваться и совершенствоваться. На деле, как показали результаты ряда исследований, успех организационной деятельности во многом зависит именно от этих эмоциональных способностей менеджеров[14].

Исследования, проводившиеся в Калифорнийском университете (Беркли) в течение сорока лет, показали, что успех в той или в иной сфере деятельности, включая фундаментальную науку, зависит прежде всего от *EQ*, причем степень его влияния на успех вчетверо превышала уровень влияния *IQ*. В исследованиях, проведенных по всему миру, было обнаружено, что при найме новых сотрудников в 67 % случаев компании считали самым желательным их качеством именно наличие высокого *EQ*. Изучение двух групп сотрудников консалтинговой компании, которые имели высокий и низкий средний *EQ*, показало, что 41 % представителей первой группы за два года сумели добиться существенного продвижения по службе, в то время как во второй группе таких оказалось всего 10 %. Помимо прочего, сотрудники с высоким *EQ* принесли своей компании вдвое большую прибыль, чем сотрудники с низким *EQ*. Вывод очевиден.

Не без сожаления можно констатировать, что происходивший в последние пятьдесят лет рост *IQ* сопровождался ослаблением эмоциональных способностей и навыков. В общем сегодняшний человек хуже руководит как самим собой, так и другими. В то время как средний показатель *IQ* подскочил на целых 25 пунктов, *EQ* подростков и людей среднего возраста заметно снизился. Если

период «технологического созревания» сократился во много раз (время между появлением новой технологии и ее распространением или пересмотром сегодня составляет уже не годы, а недели), то время «человеческого созревания» осталось практически тем же. На развитие поведенческих навыков и умений сегодня уходит столько же времени, сколько и раньше. И поныне нет методик или средств, которые позволили бы сократить этот период, – эмоциональные способности и навыки общения формируются все так же медленно. Развитие методов управления чрезвычайно отстает от технологического прогресса, что ставит менеджеров в крайне непростое положение. Выход из него – в создании такой системы управления людьми в организациях, которая бы способствовала постоянному их совершенствованию, прежде всего в части эмоционального интеллекта.

Новые компетенции менеджмента

Как показывают результаты исследования, посвященного оценке менеджерами влияния Интернета на их работу, большинство опрошенных считают, что в виртуальном пространстве особенно значимы навыки эффективного общения, удержания талантливых сотрудников и стимулирования подчиненных. Хотя эти навыки всегда были важны для менеджмента, сегодня, в условиях рассредоточения сотрудников и работы в Интернете, они приобретают особое значение.

В наши дни лучшие менеджеры отказываются от командных методов и жесткого контроля, чтобы преодолеть неопределенность и создать организации, способные действовать быстро, проявлять гибкость, адаптивность и ориентацию на взаимоотношения. *Руководство* распределяется по всей организации, и менеджеры наделяют полномочиями других, чтобы они получали доходы от своих идей и талантов. Модель контроля подчиненных со стороны менеджеров более не применима в рабочей среде, где интеллект сотрудников имеет больший вес, чем физические активы. Менеджерам, в чьем ведении находятся рассредоточенные в разных местах сотрудники, необходимо использовать новый подход к лидерству, в рамках которого больше внимания уделяется не приказам и контролю, а менторству, определению направления деятельности и оказанию поддержки.

Получение прибыли зачастую оказывается не главной целью, и менеджеры должны признать, что важную роль сегодня играет установление *связей с подчиненными и потребителями.* Благодаря Интернету потребители получают дополнительную информацию и власть. Поэтому чтобы быстро отвечать на изменения их требований и условий конкурентной борьбы, компании должны быть гибкими и адаптивными. В некоторых коммерческих организациях, работающих в сетях, менеджеры вообще игнорируют фактор прибыльности, отдавая преимущество установлению взаимоотношений с потребителями.

Для современного менеджера очень важны *навыки создания команды*. Команды сотрудников, непосредственно работающих с потребителями, рассматриваются как фундамент организации. Вместо руководства отделами многие менеджеры действуют как лидеры команд, работающих над постоянно изменяющимися временными проектами. Некоторые из проектов функционируют постоянно, обслуживая крупных клиентов или сосредоточив деятельность на специфичных рынках; другие создаются для

реализации краткосрочных проектов или решения текущих проблем.

Успех в условиях новой рабочей среды зависит от сплоченности и качества *взаимоотношений.* Партнерские взаимоотношения внутри и вне организации с потребителями, поставщиками и даже с конкурентами рассматриваются как залог процветания компании. Новые методы работы предполагают, что сотрудничество не только является формой работы с партнерами, но и пронизывает все функции и иерархические уровни организации. Модели электронного бизнеса, позволяющие наладить компьютерную связь с потребителями, поставщиками, партнерами и другими заинтересованными лицами, заставляют менеджеров дорожить и управлять деловыми взаимоотношениями, которые не ограничиваются традиционными рамками организации.

В условиях новой рабочей среды перед менеджментом стоит важная задача – создание *обучающейся организации.* Для этого необходимо обеспечить такой климат, в котором ценится умение экспериментировать, брать на себя риски, использовать новейшие технологии, спокойно относиться к ошибкам и неудачам, мыслить нетрадиционно и делиться знаниями. В обучающейся организации каждый сотрудник принимает участие в определении и решении проблем, что позволяет компании постоянно экспериментировать, совершенствоваться и расширять свои возможности. Роль менеджера заключается не столько в принятии решений, сколько в создании для каждого сотрудника возможность свободно экспериментировать и учиться чтобы работать лучше.

Сорок лет назад Питер Друкер ввел в употребление термин *«работа по накоплению знаний».* Но только в наши дни менеджеры сумели в полной мере понять, что знаниями, которые являются важнейшим организационным ресурсом, можно управлять так же, как потоками денег или сырья. **Менеджмент знаний** – это усилия менеджеров по систематическому поиску, формированию и обеспечению доступности для сотрудников интеллектуального капитала компании и поощрению в ней культуры постоянного обучения и обмена знаниями, так как деятельность компании основывается на том, о чем есть знания. Комплексная система менеджмента знаний включает не только технологию получения и хранения знаний для легкого доступа к ним, но и новые ценности менеджмента, поддерживающие принятие рисков, обучение и сотрудничество. В наши дни наиболее успешные менеджеры не рассматривают сотрудников исключительно как фактор производства; они не столько стараются эффективно

использовать человеческие и материальные ресурсы, сколько стремятся развивать способности сотрудников мыслить, создавать, обмениваться знаниями и налаживать взаимоотношения.

Значение навыков менеджмента в области управления персоналом

Исследования последнего десятилетия привели многих специалистов к выводу, что компетентный менеджмент (особенно организационный) является *основным* условием успеха компании. Подобные исследования проводились во многих отраслях производства, в различных странах и в организациях разных типов. Можно считать практически доказанным, что предприятие не добьется успеха, не имея достаточно компетентных менеджеров с полноценным набором навыков[15].

Изучение 968 фирм, представляющих основные отрасли американской промышленности, показало, что в организациях, менеджеры которых действовали достаточно эффективно (применяли эффективные стратегии управления, будучи компетентными в вопросах менеджмента), текучесть рабочей силы снизилась в среднем на 7 %, а показатели в расчете на одного сотрудника изменились следующим образом: доходы возросли на $3814, объемы продаж – на $27 044, ценные бумаги подорожали на $18 641 по отношению к соответствующим показателям фирм с менее эффективным управлением. В другом исследовании на примере 702 фирм установлено, что среднестатистический держатель акций в фирмах с сильным руководством имел на счету на $41 000 больше, чем в фирмах, где менеджменту персонала уделялось недостаточное внимание. При изучении немецких предприятий, представляющих десять промышленных отраслей, были получены похожие результаты: «Компании, руководство которых рассматривает работников как ключевой элемент стратегии, получают в долгосрочной перспективе более высокую отдачу, чем их партнеры по бизнесу»[16]. Исследование на 5-летнем отрезке «выживаемости» 136 нефинансовых компаний, которые впервые эмитировали акции в конце 1980-х, показало, что не тип производства, размер или прибыль предприятия, а именно эффективное управление людьми является наиболее существенным фактором, предопределяющим долговременный характер его существования. Фирмы, отвечавшие этому критерию, продолжали работать и по завершении указанного периода, многие же из прочих к этому времени уже закрылись.

Американский исследователь Хансон рассматривал факторы успеха сорока основных предприятий обрабатывающей промышленности на протяжении пяти лет. Основной вопрос

исследования был сформулирован так: «Чем объясняется финансовый успех наиболее эффективных предприятий?». Исследователь решил рассмотреть пять факторов. К их числу относились доля компании на рынке (в предположении, что с увеличением доли возрастает и доходность компании), ее капиталоемкость (в предположении, что доходность растет при повышении уровня автоматизации и технологической оснащенности), объемы активов (в предположении, что экономия, обусловленная ростом масштаба и эффективности производства, в крупных компаниях может приводить к большей доходности), средний доход от продаж (в предположении, что доходность фирмы отражает состояние дел в высокоприбыльной отрасли) и способность менеджеров эффективно руководить подчиненными (в предположении, что надлежащее управление способствует повышению доходности предприятия). В результате исследований Хансон пришел к выводу, что **один из названных факторов – умение эффективно управлять людьми – оказался за пятилетний период в три раза более значимым, чем все прочие факторы вместе взятые!**

Исследования, проведенные американским правительством, также подтвердили связь между менеджментом и эффективностью предприятия. В 1987 г. Американское бюро финансового контроля занялось изучением причин неудач национальных банков в восьмидесятые годы. Рекордное число закрытых в этот период банков объяснялось двумя основными причинами: плохим экономическим положением и бездарным менеджментом. Относительный вес этих факторов оказался неожиданным: почти 90 % банков потерпело крах вследствие некомпетентности менеджеров, 35 % банкротств было связано также с неблагоприятной обстановкой на рынках в регионах, где они функционировали, и лишь в 7 % случаев причина банкротства состояла единственно в сложности экономической ситуации.

Специфика деятельности менеджера

Для работы менеджера характерны разнообразие, фрагментарность и краткосрочность. Менеджеры настолько загружены, что у них остается очень мало времени на анализ собственных действий. В среднем на каждый из видов деятельности они тратят не более девяти минут, стремительно переключаясь с одной работы на другую. Любое незначительное событие, нарушающее обычный порядок вещей, способно вызвать кризисную ситуацию. **Менеджер в напряженном ритме выполняет огромный объем работы**, который постоянно увеличивается и требует значительных затрат энергии. Как выяснил Г. Минцберг в процессе наблюдений, в среднем каждый менеджер ежедневно прочитывает 36 писем, проводит восемь встреч и активно перемещается по кабинетам или производственным цехам. Довольно часто спланированный рабочий график нарушают непредвиденные события. Назначаются новые встречи. Даже находясь за пределами офиса, исполнительные директора читают деловую литературу, документацию и электронные письма.

Людей прельщает карьера менеджера. Действительно, она во многом привлекательна; однако на этом пути их ждет немало трудностей и разочарований. Прежде чем ступить на эту стезю, рассмотрите следующие вопросы.

Загруженность работой. Для менеджера в порядке вещей работать 70–80 часов в неделю, приходить на службу задолго до начала рабочего дня и уходить через несколько часов после его окончания. Очень разочаровывает перегруженный рабочий график и обилие бумажной работы.

Неослабевающее осознание долга. Работа менеджера практически никогда не прекращается. Джордж Поллард, руководитель отдела по работе с персоналом компании *FedEx*, говорит: «Менеджеры всегда должны быть начеку. Даже вне офиса мы являемся представителями своей компании».

Ответственность за других людей. Многие стремятся стать менеджерами, потому что их прельщает власть. Однако в реальности им оказывается не под силу контролировать и поддерживать дисциплину подчиненных.

Посередине между топ-менеджерами и рядовыми сотрудниками. Для многих этот аспект становится камнем преткновения. Менеджеры (за исключением исполнительных директоров) чаще всего становятся связующим звеном между высшим руководством и рядовыми сотрудниками компании.

Трудно заставлять людей делать то, что им не очень приятно, например работать сверхурочно или беспрекословно выполнять все предписания начальства. Даже когда менеджеры не согласны с решением высшего руководства, они обязаны выполнять их.

Одни люди не могут преодолеть разочарования менеджментом, другие чувствуют себя на посту менеджера как рыба в воде и получают эмоциональное удовлетворение от своей работы. Если вы решили посвятить себя этой деятельности, то сначала тщательно взвесьте все за и против и честно ответьте на вопрос: «Действительно ли я хочу стать менеджером?».

Среда организации и группы интересов

Организации – это открытые системы, находящиеся в состоянии взаимодействия с внешней средой.

Внешняя **организационная окружающая среда** – это все элементы за пределами организации, способные воздействовать на нее. Это конкуренты, ресурсы, технологии и экономические условия, влияющие на организацию. В среду не входят факторы, воздействия которых фирма не ощущает.

Внешняя организационная среда может быть разделена на две сферы: всеобщую и задающую.

Всеобщая среда:
технологическая;
социокультурная;
экономическая;
законодательная/политическая;
международная.

Задающая среда:
потребители; конкуренты; поставщики; рынок труда.

Всеобщая среда (среда косвенного воздействия) – это часть внешней среды, элементы которой сильно рассредоточены и воздействуют на организацию косвенно, опосредованно. Она включает социальные, демографические и экономические факторы. Эти факторы не обязательно оказывают прямое воздействие, которое приводит к изменению повседневной организационной деятельности, но в конечном итоге они примерно одинаково влияют на все организации.

Задающая окружающая среда (среда прямого воздействия) – часть внешней среды, непосредственно близкая к организации и включающая секторы, субъекты которых проводят повседневные операции с организацией и оказывают прямое влияние на ее основную деятельность и результаты. В этой среде формируются задачи, решаемые организацией. К ней относятся в основном конкуренты, поставщики и потребители.

Организации имеют также **внутреннюю среду**, которая включает элементы, находящиеся в пределах их границ. К внутренней среде относятся персонал, менеджмент и корпоративная культура, определяющая поведение сотрудников в организации и способность организации адаптироваться к внешней среде.

Современные организации рассматривают также внутреннюю и внешнюю среду как **совокупность заинтересованных лиц или субъектов**, которые могут оказывать влияние на организацию в целях обеспечения собственных интересов. По отношению к ним организации демонстрируют этические качества, и именно с их точки зрения может рассматриваться эффективность организации.

Таким образом, **группа интересов** – это любая группа внутри или вне организации, заинтересованная в ее деятельности. Каждая из этих групп по-своему оценивает ответственность и эффективность организации, поскольку имеет в ней собственные интересы, отличные от интересов других групп.

Инвесторы, акционеры, сотрудники, потребители и поставщики рассматриваются как главные заинтересованные субъекты, без которых компания не может существовать. Интересы инвесторов, акционеров и поставщиков заключаются в эффективном управлении ресурсами для получения прибыли. Сотрудники ожидают получения удовлетворения от работы, достойного вознаграждения и хорошего отношения со стороны руководства. Потребители хотят, чтобы предлагаемые товары и услуги были качественными, безопасными и доступными. Когда любая из групп интересов оказывается неудовлетворенной, организация начинает испытывать трудности, которые угрожают ее выживанию.

Приведем для примера перечень групп интересов компании, занимающейся разработкой программных продуктов:

1. Общество.
2. Профессиональные ассоциации.
3. Местные потребители.
4. Зарубежные потребители.
5. Местные конкуренты.
6. СМИ.
7. Акционеры.
8. Владельцы.
9. Зарубежные конкуренты.
10. Поставщики.
11. Торговые группы.
12. Сотрудники/профсоюзы.
13. Местные/федеральные правительства.
14. Зарубежные правительства.
15. Инвесторы.
16. Суды.
17. Группы особых интересов.

18. Партнеры.
19. Кредиторы.
20. Интернет-компании.

Обеспечить удовлетворение интересов всех групп одновременно организация не в состоянии (тем более, что эти интересы зачастую конфликтны), поэтому в тот или иной период жизни она определяет приоритеты, уделяет различное внимание разным группам интересов. Выработка стратегии и тактики в отношении групп интересов, расстановка приоритетов представляют собой элементы политики и планирования организации.

Российская специфика влияет на состав групп интересов и силу их воздействия на поведение организации. В России имеются «оригинальные», влиятельные группы интересов, малоизвестные в цивилизованном мире, наличие которых отражает размах преступности и коррупции в стране, – различные формы «крыш», обилие надзирающих и проверяющих (зачастую в личных интересах их сотрудников) организаций.

Социофакторы и этика менеджмента

Социокультурное измерение окружающей среды включает демографические характеристики, нормы, обычаи и ценности коренного населения. Важнейшими демографическими характеристиками являются расселение, плотность, возраст и образовательный уровень людей. Сегодняшние демографические профили являются основой для характеристики рабочей силы и потребителей в будущем. Глобализация все больше сказывается на рынках потребителей и на предложении труда, а разнообразие внутри организаций и на потребительских рынках, по прогнозам, будет усиливаться.

Культура организации должна соответствовать требованиям внешней среды и стратегическим целям компании. Если такое соответствие достигается, то высокопрофессиональным сотрудникам удается создать организацию, которую нелегко одолеть конкурентам. **Организационная культура** – это система ключевых ценностей, убеждений, представлений и норм, разделяемых всеми членами организации. Эти ценности усваиваются сотрудниками в процессе разрешения внутренних и внешних проблем и передаются новым членам организации как правильный способ восприятия, мышления и чувствования.

Почему в современном бизнесе и обществе такое внимание уделяется проблемам организационной культуры? Потому что: «…в ней стали видеть не просто идею, позволяющую объяснить многие организационные явления, но и нечто такое, с помощью чего руководители могут создать более эффективную организацию»[17]. Кроме того, обществу не все равно, какими путями бизнес добивается успеха и в какой среде пребывают в организациях члены общества – работники организаций.

Исследования показали, что сотрудники, ценности которых совпадают с ценностями организации, работают более эффективно и больше удовлетворены своей работой. Наличие у работника ценностей, противоречащих ценностям компании, является основным источником разочарований, конфликтов и падения производительности.

Этика – это система норм нравственного поведения и обязанностей людей по отношению друг к другу и обществу в целом. Этика организации включается в состав ее духовной культуры, поэтому она есть одно из проявлений организационной культуры. Кроме того, этика как философская наука изучает мораль. **Мораль** – форма общественного сознания, общественный институт, выполняющий функцию регулирования поведения

человека.

Знание **этикета** (совокупности правил поведения, касающихся внешнего проявления отношения к людям) и следование его предписаниям может на какое-то время ввести в заблуждение относительно моральных установок и ценностей человека, который ими (предписаниями) руководствуется, но деловая сфера, в которой люди решают проблемы обеспечения своих насущных потребностей, способствует быстрому раскрытию его «истинного лица».

Этическая дилемма возникает тогда, когда любая альтернатива или форма поведения нежелательна, поскольку может иметь негативные последствия. В данном случае бывает довольно сложно определить правильность или ошибочность действий.

Сотрудники организаций часто сталкиваются с ситуацией этической дилеммы, когда ни одно из решений не является безукоризненным с нравственной точки зрения, и наличие и выполнение этических норм и правил позволяет принимать решения, соответствующие ценностям организации.

Всеобщая корпоративная **социальная ответственность** как система норм поведения организации в обществе может подразделяться на четыре сферы: экономическую, юридическую, этическую и дискреционную[3] ответственность (табл. 1.2).

Таблица 1.2

Общая корпоративная социальная ответственность

Экономическая ответственность	Юридическая ответственность	Этическая ответственность	Дискреционная ответственность
Быть прибыльной	Подчиняться закону	Быть этичной Делать то, что правильно, и не причинять ущерба	Вносить вклад в развитие общества и повышение качества жизни

По-видимому, правомерно считать, что компания обладает **полной** социальной ответственностью, если ее поведение ответственно с точки зрения всех четырех критериев: экономического, юридического, этического и дискреционного.

Первым критерием социальной ответственности является *экономическая ответственность*. Компания, ведущая бизнес, представляет собой прежде всего основную экономическую единицу общества. Она несет ответственность за производство товаров и услуг, в которых нуждаются люди, и за получение

максимальной прибыли для своих акционеров. Повышение экономической ответственности до экстремального уровня описано в концепции *максимизации прибыли*, созданной нобелевским лауреатом Милтоном Фридменом. Он утверждает, что деятельность корпорации должна быть направлена на получение прибыли и что ее единственной миссией является получение настолько крупной прибыли, насколько это позволяют правила игры.

Во всех современных обществах принимаются законы и утверждаются правила регулирования, которым должен следовать бизнес. К сфере *юридической ответственности* относится то, что в обществе считается приемлемым корпоративным поведением. Предполагается, что предприятие будет достигать своих экономических целей, не выходя за рамки законов. Так, в США юридические требования определяются местными городскими советами, законодателями отдельных штатов и федеральными регулирующими учреждениями. Деятельность организации, нарушающей законы, оценивается негативно.

Этическая ответственность предполагает поведение, которое необязательно регламентируется законодательством и не всегда служит прямым экономическим интересам корпорации.

Компания, принимающая *этичные* решения, честно соблюдает права своих сотрудников и обращается с ними одинаково, за исключением тех случаев, когда этого требуют организационные цели и задачи. *Неэтичное* поведение имеет место в ситуациях, когда компания или ее сотрудник пытаются достичь своих целей за счет других людей или общества.

Дискреционная ответственность — полностью добровольная ответственность продиктованная желанием организации вносить вклад в процветание общества и не обусловленная экономической необходимостью, законом или этикой. Дискреционные действия включают филантропические акции, которые не приносят прибыли и не ожидаются от организации.

Вообще, ожидать от бизнеса добровольного проявления этической, и тем более дискреционной, ответственности – значит, не понимать природы и сущности капитализма. Как писал академик Никита Моисеев, президент российского «Зеленого креста», о последовательности формирования сознательного отношения к природе: «…сначала нужен уровень табу, затем уровень воспитания и уже потом – осмысление»[18], то есть требовать сознательного нравственного поведения сразу, минуя первые два этапа, бессмысленно.

Управление этикой и социальной ответственностью компании

Многие менеджеры пытаются улучшить этический климат в своей компании и повысить ее социальную ответственность. На рис. 1.4 можно увидеть метафорическое изображение трех колонн, являющихся опорой этичной организации.

Большая часть этических проблем возникает в связи с противоречиями между нуждами отдельного человека и организации или организации и социума.

Менеджеры, сталкивающиеся с такими проблемами, вынуждены делать сложный этический выбор. Принимая решения, они часто исходят из общих норм и ценностей. В нормативной этике существует четыре основных подхода: утилитаристский (прагматический), индивидуалистический, морально-правовой и юридический.

Утилитаристский подход – этическая концепция, в рамках которой считается, что моральное поведение – такое, которое приносит наибольшее благо для максимального количества людей.

Рис. 1.4. Три колонны – опоры этичной организации

Индивидуалистический подход – этическая концепция, в рамках которой считается, что действия индивида можно расценивать как моральные, если они соответствуют его самым важным долгосрочным интересам, приводящим в конечном счете

к росту его благополучия.

Морально-правовой подход – этическая концепция, в рамках которой считается, что морально правильным решением является такое, которое наилучшим образом соблюдает права людей, подвергающихся его воздействию.

В рамках морально-правового подхода предполагается, что человек обладает основными правами и свободами, которые не могут быть отобраны в результате индивидуального решения. Поэтому этически правильным решением считается такое, которое наилучшим образом соблюдает права людей, подвергающихся его воздействию.

Юридический подход – этическая концепция, в рамках которой считается, что нравственные решения должны основываться на нормах равноправия, честности и беспристрастности.

Стратегическое мышление

Стратегическое планирование в коммерческих организациях обычно соотносится с конкурентной рыночной борьбой, а в некоммерческих (таких, например, как Красный Крест) – с событиями, происходящими во внешней среде. Основная ответственность за выбор правильной стратегии ложится на плечи топ-менеджеров и исполнительных директоров. Для того чтобы компания добилась успеха, ее главный исполнительный директор должен активно участвовать в принятии решений, которые определяют и поддерживают организационную стратегию. Однако высшее руководство многих крупных компаний требует от менеджеров среднего и основного звена умения стратегически мыслить. Некоторые считают возможным привлекать к участию в стратегическом планировании работников основного звена. **Стратегическое мышление** – это видение далекой временной перспективы и представление общей картины включая организационную и внешнюю конкурентную среду и их взаимодействие. Понимание концепции, уровней и формулировок стратегии, в отличие от ее реализации, – важное начало стратегического мышления[19].

Стратегический менеджмент – это ряд решений и действий, использующихся для формулирования и реализации стратегий, которые обеспечат соответствие между организацией и внешней средой таким образом, чтобы достичь организационных целей. Стратегический менеджмент предполагает следующие вопросы: «Какие изменения и тенденции наблюдаются в конкурентной внешней среде? Кто наши потребители? Какие товары или услуги нам следует предложить? Как наиболее эффективно это сделать?». Ответы на эти вопросы помогают менеджерам выбрать оптимальный способ позиционирования компании во внешней среде относительно конкурентов. Достижение результатов не отдается на волю случая, а определяется выбором, сделанным менеджерами. Высшее руководство использует стратегический менеджмент, чтобы определить основное направление деятельности организации, которое становится ее *главной стратегией*.

Главная стратегия – генеральный план ключевых действий, посредством которых организация намеревается достичь своих долгосрочных целей.

В рамках общей корпоративной стратегии высшие менеджеры разрабатывают четкую **стратегию**, которая представляет собой план действий, описывающий распределение ресурсов и другие

виды деятельности по взаимодействию с внешней средой, способствующие достижению организацией ее целей. Квинтэссенция формулировки стратегии – это выбор того, чем организация будет отличаться от других. Менеджеры решают, будет ли организация осуществлять другие виды деятельности или продолжит заниматься тем же бизнесом, но ведя его не так, как конкуренты. Стратегия меняется с течением времени, чтобы соответствовать требованиям динамичной окружающей среды, но при этом она должна сохранять конкурентоспособность. Компаниям необходимо разрабатывать стратегии, которые концентрируют внимание на основных компетенциях, развитии совместной деятельности и создании ценностей для потребителей.

То, что организация делает особенно хорошо в сравнении с конкурентами, называется ее **ключевой компетенцией**. Она дает преимущество в конкурентной борьбе, поскольку компания приобретает опыт, отсутствующий у ее соперников. Ключевая компетенция может включать исследования и развитие, технологические ноу-хау, эффективные процессы, предоставление эксклюзивных услуг потребителям.

Когда части организации взаимодействуют таким образом, что получается эффект, превышающий сумму эффектов частей, возникает явление, которое называется **синергией**. Компания может достигать специфических преимуществ за счет сокращения расходов, усиления конкурентоспособности, с помощью технологических инноваций и навыков менеджмента. Пример синергии демонстрируют многочисленные международные альянсы в бизнесе и торговле.

Основой любой стратегии должно быть **создание ценностей** для потребителей. Ценность можно определить как соотношение полученных потребителем выгод и понесенных им затрат. Менеджеры помогают компаниям создавать ценности, разрабатывая стратегии, которые позволяют использовать ключевые компетенции и достигать синергии.

Процесс стратегического менеджмента

Общий процесс стратегического менеджмента начинается с оценки высшими менеджерами текущего положения в части миссии, целей и стратегий компании. Затем они исследуют внутреннюю и внешнюю организационную среду и определяют стратегические факторы, которые, возможно, потребуют организационных изменений. События во внутренней и внешней среде могут указать на необходимость переосмысления миссии и целей или разработки новой стратегии на уровне корпорации, отдельного бизнеса или функциональном уровне. Завершающая стадия процесса стратегического менеджмента – реализация новой стратегии. Последовательность этапов процесса стратегического менеджмента выглядит так:

I этап
Текущая оценка:
миссии,
целей,
стратегий.

II этап
SWOT-анализ (ситуационный анализ сильных и слабых сторон организации, возможностей и угроз для нее со стороны внешней среды).

III этап
Определение новых:
миссии,
целей,
генеральной стратегии.

IV этап
Формулирование стратегии на уровне:
корпорации,
отдельного бизнеса,
функциональном.

V этап
Реализация стратегии путем изменений в:
руководстве/культуре,
структуре,
человеческих ресурсах,
информационных системах и системах контроля.

Изменение и развитие

Концепция организационных изменений

Организационное изменение – это адаптация (освоение) организацией новых идей или форм поведения[20].

Современным компаниям необходимо постоянно адаптироваться к новым ситуациям, если они хотят не просто сохранить свой бизнес, а добиться процветания. Одним из мощнейших факторов, способствующих изменениям, является наличие высокотехнологичных рабочих мест, где особую значимость приобретают идеи, информация и отношения. Многие изменения обусловлены информационными технологиями и Интернетом. Такие новшества, как электронный бизнес, планирование предпринимательских ресурсов, управление знаниями, требуют глубоких организационных реформ. Большинство современных тенденций в бизнесе тесно связано с развитием концепции *обучающейся организации*, которая является воплощением идеи о постоянном накоплении знаний и изменениях.

Обучающиеся организации, использующие новые рабочие места, вовлекают всех сотрудников в решение проблем и в непрерывные улучшения, основанные на расширении опыта. Различные элементы обучающейся организации взаимодействуют таким образом, что реагируют и влияют друг на друга, вызывая изменения, которые позволяют организации не отставать от развития цифровых технологий. Например, *горизонтальная структура* устраняет границы как внутри компаний, так и между ними, что способствует установлению сотрудничества, обеспечивающего обучение и изменения. Однако для создания горизонтальных структур необходимо наделить сотрудников правами, организовать широкий обмен информацией и трансформировать культуру. Предоставление сотрудникам полномочий увеличивает не только их свободу, но и ответственность за сотрудничество на работе, инициирование изменений и соучастие в разработке стратегий, способных принести успех всей компании. Формирование новой *организационной культуры* требует переосмысления ролей, процессов и ценностей, устранения барьеров, препятствующих сотрудничеству отделов и обмену информацией между ними. Для налаживания *информационного обмена* необходимо, чтобы менеджеры организовали взаимодействие между сотрудниками,

поставщиками и потребителями, что предполагает культурные и структурные изменения. Со структурой и культурой во многом связана и *стратегия*, поскольку организация меняет способы ведения бизнеса и использует новые инициативы, исходящие от представителей высших и низших иерархических уровней, а также от потребителей и партнеров.

В обучающейся организации постоянно происходят *планируемые изменения,* которые можно отнести к двум типам. *Постепенные изменения* обеспечиваются стремлением компании шаг за шагом улучшать основные операции и рабочие процессы различных отделов. *Трансформационные изменения* предполагают коренную перестройку и обновление всей организации. Изменения, особенно трансформационные, даются нелегко.

Компания должна отвечать требованиям динамичной внешней среды. Однако менеджеры могут научиться организовывать и делать процесс изменений менее болезненным.

Модель планируемых организационных изменений

Процессом изменений можно управлять. Наблюдая за внешними тенденциями, появлением новых моделей и выясняя нужды потребителей, менеджеры осуществляют запланированные изменения, чтобы помочь организации адаптироваться к динамичной внешней среде и воспользоваться новыми возможностями. Если компания не отвечает требованиям внешней среды, вина за это ложится на менеджеров.

Модель планируемых изменений включает четыре последовательных этапа:

1) появляются внешние и внутренние силы, способствующие изменениям;

2) менеджеры организации видят эти силы и осознают необходимость изменений;

3) воспринимаемая необходимость запускает процесс инициирования изменений, который затем

4) реализуется.

Особенности каждого из этих этапов зависят от стиля работы организации и ее менеджеров.

Последовательность событий, приводящих к изменениям, такова:

1А. *Силы внешней среды.*

Наблюдение за ситуацией на глобальном уровне, за конкурентами, потребителями и другими факторами.

1Б. *Внутренние силы.*

Осмысление планов, целей, проблем и нужд компании.

2. *Необходимость изменений.*

Определение проблем, оценка возможностей и осознание необходимости изменений технологии, продукции, структуры и культуры.

3. *Инициирование изменений.*

Проведение исследований, стимулирование творчества, поддержка борцов за идею, инновационных команд, автономных поисковых групп и инкубаторов идей.

4. *Проведение перемен.*

Использование анализа противоборствующих сил и тактик по преодолению сопротивления.

Рассмотрим подробнее инициирование и проведение изменений, поскольку на этих этапах лучше всего проявляются качества персонала и умение менеджеров их использовать.

Инициирование изменений

Установив необходимость изменений и сообщив об этом персоналу, следует предпринять шаги по их осуществлению. Это самая важная стадия, поскольку в это время формулируются, воспринимаются и развиваются идеи, а организация должна провести исследования и создать условия для изменений.

Исследование

Исследование – это изучение актуальных тенденций внутри и вне организации, которые помогут осознать необходимость изменений. Исследования обычно направлены на получение знаний, которые могут оказаться полезными для организации. Менеджеры беседуют с коллегами, друзьями, читают профессиональные журналы, приглашают консультантов, чтобы узнать о новых появившихся идеях.

Однако не все потребности удовлетворяются на базе существующих знаний – организациям приходится и изобретать новое. Инициирование инноваций означает, что менеджеры должны структурировать предприятие таким образом, чтобы стимулировать людей на генерацию новых идей, усилить творческую деятельность сотрудников и отделов или сформировать инновационные команды, автономные поисковые группы и инкубаторы идей.

Творчество

Творчество – это генерация новых идей, которые могут удовлетворить осознаваемые потребности или предложить новые возможности для организации. Творчество – это важнейший первый шаг инновации, обеспечивающий долгосрочный успех. Каждый из нас обладает творческими способностями. Характеристики по-настоящему творческих людей указаны в левой колонке табл. 1.3. Им присущи такие качества, как оригинальность, открытость сознания, любознательность, проблемно-ориентированный подход, настойчивость, раскрепощенность и склонность к игре, восприимчивость к новым идеям.

Таблица 1.3

Характеристика творческих людей и творческих организаций

Творческие люди	Творческие организации
1. Концептуальное мышление, открытость сознания	Открытые каналы коммуникации; контакты с внешними источниками, отсутствие жестких границ между отделами; дискуссии, использование методов мозгового штурма и групповой работы
2. Оригинальность	Назначение людей, не имеющих специальной подготовки, для решения данной проблемы; допускается эксцентричность поведения; прием на работу людей, которые заставляют менеджеров чувствовать себя дискомфортно
3. Минимум власти, независимость, уверенность в себе	Децентрализация, нечеткое определение трудовых обязанностей, отсутствие жесткого контроля; допустимость ошибок; поддерживается ситуация, когда люди бросают вызов боссам
4. Склонность к игре, любознательность, свободный поиск	Свобода выбора и изучения проблем; непостоянный состав команд, культура, в которой ценится игра, отсутствие практицизма; свободное обсуждение идей, долгосрочный горизонт деятельности
5. Настойчивость, преданность идее, умение сконцентрироваться	Предоставление ресурсов творческим личностям, работа над проектом не предполагает немедленной оплаты; система вознаграждений стимулирует инновации; освобождение от второстепенных обязанностей

Творчество может быть также результатом целенаправленной организационной деятельности. Большинство компаний ценят креативных сотрудников и часто ведут поиск одаренных специалистов. Однако творческими способностями обладают не только гении, но и рядовые сотрудники. Учитывая это,

менеджеры должны создавать такую рабочую среду, где в полной мере реализовывался бы творческий потенциал компании и ее персонала. В табл. 1.3 показано, как характеристики креативных организаций корреспондируют с характеристиками креативных сотрудников. Такие организации имеют гибкую структуру. Люди действуют в условиях неопределенности, их задания и обязанности установлены нечетко, отсутствуют жесткие границы между отделами, и большая часть работы выполняется в командах. В корпоративной культуре ценятся склонность к игре, свобода, вызов, соучастие персонала в решении проблем. Творческие организации стремятся использовать весь внутренний потенциал для нахождения новых идей. Многие управленческие программы направлены на то, чтобы стимулировать творческое мышление и инициировать изменения. Работа сотрудников разнообразна и лишена рутины.

Творческие компании поощряют принятие рисков и терпимо относятся к ошибкам сотрудников.

Борцы за идею и инновационные команды

Если в компании созданы условия для творческой деятельности, ее сотрудники начинают генерировать новые идеи, которые затем могут быть приняты и реализованы. Именно в этот момент на сцене появляются борцы за идею – люди, которые видят необходимость продуктивных изменений и сражаются за них.

Изменения не происходят сами собой. Чтобы воплотить в жизнь идею, требуется много усилий. Часто новые идеи отвергаются менеджерами компании, однако, несмотря на это, борцы за идею продолжают воевать за нее.

Менеджеры могут оказать прямое влияние на успехи борцов за идею. Как показывают специальные исследования, новая идея в основном оказывается успешной, когда находится человек, который безгранично верит в нее и стремится убедить других в ее ценности.

Чтобы способствовать изменениям, менеджеры могут также создавать инновационные команды. **Инновационная команда** – это группа людей, отделенная от всей остальной организации, несущая ответственность за разработку и инициирование крупных инноваций. Члены команды получают большую творческую свободу, поскольку их работа не связана с жесткими организационными правилами и процедурами. Инновационные команды обычно немногочисленны, не имеют жесткой структуры и обладают характеристиками креативной организации,

указанными в табл. 1.3. Некоторые компании не создают собственных инновационных групп, а нанимают их на стороне.

Одной из разновидностей инновационных команд является так называемая *автономная проектная группа* (англ. *skunkworks* – деятельность, приводящая к «разгрому противника», то есть к нахождению суперидеи). **Автономная проектная группа** – это небольшая, неформальная, автономная и часто скрытая группа, сосредоточенная на поиске идей, позволяющих совершить прорыв в бизнесе. Эти группы, впервые созданные 50 лет назад Локхидом Мартином, используются и в наше время. Их основу составляют талантливые люди, которым даются свобода и время для решения творческих задач. Другим популярным способом, который применятся для стимуляции творческого мышления, является создание *инкубатора идей.* **Инкубатор идей** – это внутренняя программа, предполагающая наличие безопасного места, где идеи сотрудников любых отделов организации могут получить развитие, не подвергаясь воздействию корпоративной политики и бюрократии (типа бюро рационализации и изобретательства). Одним из ценных свойств инкубатора идей является то, что сотрудники, имеющие интересные идеи, могут приходить с ними сюда, а не «продавать» их по всей организации в надежде привлечь чье-нибудь внимание.

Проведение изменений

Корпоративная культура, поддерживающая творческое начало, борцы за идею, инновационные команды, инкубаторы идей – все это способствует инициированию и развитию новых идей. Следующим шагом в управлении процессом изменений является их проведение. От творческой идеи не будет толку, если ее не использовать в полной мере. Менеджеры часто теряются, сталкиваясь с сопротивлением, которое по тем или иным причинам оказывают сотрудники, не желающие принимать новшества. Чтобы эффективно управлять процессом изменений, менеджерам необходимо понять причины подобного неприятия, а затем использовать специальные методы, с помощью которых удается наладить кооперацию.

Неспособность людей принять изменения не нова. Если менеджеры пытаются внедрить инновации, не подготовив для них твердую почву, их планы останутся на бумаге. В связи с этим профессор Гарвардского университета Джон П. Коттер предлагает компаниям, стремящимся к переменам, следующее восьмиэтапное руководство, которое позволит им нарастить потенциал для проведения успешной трансформации:

• Посейте чувство крайней необходимости изменений путем тщательного изучения рынка и определения возможностей кризиса.

• Создайте мощную коалицию менеджеров, способных руководить изменениями.

• Сформулируйте видение будущего таким образом, чтобы направить изменения и стратегию на достижение этого видения.

• Сообщите об этом видении всем сотрудникам организации.

• Наделите правами других людей, чтобы действовать в направлении осуществления видения за счет снятия барьеров, изменения систем управления и поощрения принятия риска.

• Составьте план видимых краткосрочных улучшений и реализуйте его.

• Проведите оценку проделанной работы, определите, какие изменения произошли, и при необходимости внесите коррективы и разработайте новую программу.

• Подчеркните связь между новыми формами поведения и тем прогрессом, которого достигла организация.

Крупные изменения проходят нелегко и иногда таят в себе неприятные сюрпризы. Однако, следуя предложенному руководству, компания может преодолеть неудачи и добиться ощутимого успеха.

Сопротивление изменениям

Борцы за идею нередко сталкиваются с равнодушием коллег. Члены инновационных групп могут с удивлением обнаружить, что менеджеры компании не оказывают им поддержки и не разделяют их стремлений. Менеджеры и сотрудники, не вовлеченные в процесс перемен, имеют тенденцию отдавать предпочтение сложившемуся положению. Работники противятся изменениям по нескольким причинам, и их понимание помогает менеджерам проводить изменения более эффективно.

Собственные интересы. Сотрудники обычно сопротивляются новшествам, так как полагают, что при этом лишатся некоторых ценностей. Предполагаемые изменения трудовых обязанностей, структуры, технологии могут грозить потерей власти, престижа, снижением заработка, утратой привилегий. Страх личных потерь, по всей видимости, является самым серьезным препятствием на пути организационных изменений.

Недостаток понимания и доверия. Люди часто не понимают, каковы предполагаемые цели перемен, или недоверчиво относятся к намерениям, скрывающимся за попытками изменений. Если предшествующие отношения между

борцами за идею и другими работниками были напряженными, последние могут оказать сопротивление. Так, один менеджер имел обыкновение каждые 12 месяцев инициировать изменение системы отчетности, после чего каждый раз терял интерес к своим начинаниям и бросал их. После третьей «попытки» подчиненные оказали сопротивление, потому что не верили в намерение менеджера учесть их интересы.

Неопределенность. Неопределенность – это недостаток информации о предстоящих событиях. Неопределенность вызывает страх перед неизвестным, особенно сильный у тех сотрудников, которые вообще стараются избегать всего нового и необычного. Они не знают, какое воздействие окажут на них инновации, и беспокоятся, сумеют ли выполнить требования, связанные с новыми процедурами или технологиями.

Различие оценок и целей. Еще одна причина сопротивления переменам сводится к тому, что люди, которые испытывают на себе воздействие новшеств, могут иначе оценивать ситуацию, чем борцы за идею или инновационные команды. Зачастую критики высказывают оправданное несогласие с предполагаемыми преимуществами нового. Менеджеры каждого департамента преследуют собственные цели, в то время как инновация способна ухудшить работу их подчиненных и помешать выполнению основных заданий. Например, выпуск нового продукта в интересах потребителей может привести к увеличению производственных расходов, что способно вызвать недовольство у менеджера производственного отдела. Сопротивление иногда направлено на то, чтобы обратить внимание сторонников инновации на проблемы, которые эта инновация создает.

Методы преодоления сопротивления

Способом проведения изменений является применение специальных методов, направленных на преодоление сопротивления, например обучения работников либо вовлечения их в процесс перемен. Исследователи изучали различные методы.

Общение и обучение. Метод *общения (коммуникаций) и обучения* используется в тех случаях, когда сотрудникам необходима подробная информация. Обучение особенно важно, если изменение требует новых технических знаний либо сотрудники не знакомы с внедряемой инновацией.

Соучастие. Метод *соучастия* предполагает вовлечение в разработку новаций тех сотрудников, которых они касаются, и тех, кто потенциально не согласен с ними. Этот подход требует больших затрат времени, которые в конечном счете окупаются,

потому что люди, поняв суть изменений, начинают поддерживать их. Данный метод также помогает менеджерам определить потенциальные проблемы и увидеть различия в восприятии сотрудниками инноваций.

Переговоры. *Переговоры* – это формальный способ достижения взаимопонимания и налаживания сотрудничества, необходимый для внедрения инноваций. Например, если отдел маркетинга опасается потерять влияние в результате изменения структуры управления, то руководство компании может решить эту проблему с помощью переговоров. Компании, в которых профсоюзы имеют большой вес, при осуществлении изменений вынуждены вести переговоры с профсоюзными лидерами. В результате этих переговоров могут заключаться соглашения с профсоюзами о включении новых правил в трудовые соглашения.

Принуждение. *Принуждение* означает, что менеджеры используют власть, чтобы заставить сотрудников принять изменения. Тем, кто противится, сообщают, что в случае неподчинения они потеряют вознаграждение или даже работу. Во многих ситуациях этот подход неприемлем, поскольку люди, чувствуя себя жертвами, испытывают негодование против менеджеров, инициирующих изменения, и могут саботировать внедрение инноваций. Однако иногда, в случае кризиса, принуждение бывает необходимо, если компания должна принимать срочные меры.

Поддержка со стороны топ-менеджеров. Явная *поддержка топ-менеджеров* помогает преодолеть сопротивление, указывая всем на то, что изменения имеют очень большое значение для организации. Содействие топ-менеджеров особенно важно, когда перераспределяются ресурсы или инновации затрагивают множество подразделений. Без их поддержки изменения увязнут в бесконечных ссорах между отделами. Более того, когда топ-менеджеры не поддерживают проект, они могут противоречивыми распоряжениями непроизвольно помешать его реализации.

Типы планируемых изменений

Как показано на рис. 1.5, организационные изменения делятся на пять типов: они могут затрагивать стратегию, технологию, продукцию, структуру и культуру/людей. В зависимости от воздействия внутренних и внешних сил организации получают возможность внедрять инновации в одной или нескольких сферах. Например, в динамичной индустрии детских игрушек производитель должен постоянно выпускать новые продукты.

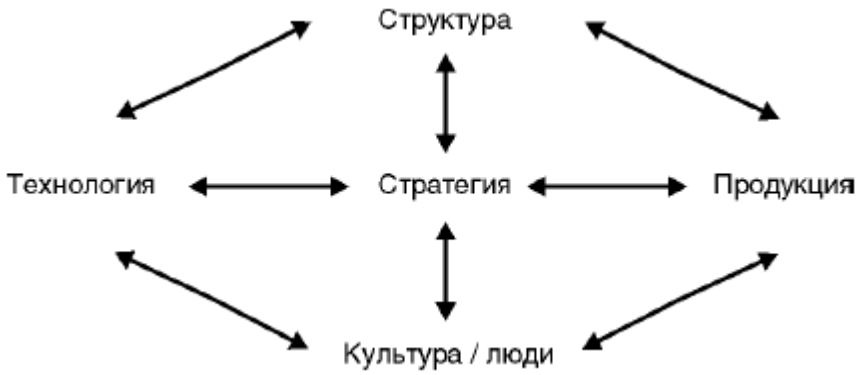

Рис. 1.5. Типы организационных изменений

В традиционных отраслях, где наблюдается высокая конкуренция, технологические новшества используются для повышения эффективности. На рис. 1.5 стрелки, соединяющие различные типы изменений, показывают, что инновации, внедренные в одной части организации, могут влиять на ее другие части. Выпуск нового продукта чаще всего требует технологических изменений, а новая технология заставляет компанию менять структуру и обучать сотрудников новым навыкам.

Организационное развитие

Организационное развитие (ОР) – это планируемый системный процесс изменений, в ходе которого используются знания и методы, накопленные науками о человеческом поведении, с целью оздоровить атмосферу в организации и повысить ее эффективность путем развития способности адаптироваться к окружающей среде, улучшения внутренних взаимоотношений, повышения способности к обучению и совершенствованию навыков решения проблем. ОР фокусируется на человеческих и социальных аспектах организационной деятельности и труда, изменяя установки и взаимоотношения сотрудников.

ОР способно помочь в решении трех типов проблем.

1. *Слияния и поглощения.* Неудовлетворительные финансовые результаты многих слияний и поглощений вызваны неумением топ-менеджеров определить, насколько хорошо сочетаются между собой стили управления и корпоративные культуры двух компаний. В этих ситуациях можно прибегнуть к помощи специалистов по организационному развитию.

2. *Организационный спад или оживление.* Организации, проходя этапы спада и оживления, могут встречаться с различными проблемами – недоверием, сопротивлением инновациям, большой текучестью персонала, конфликтами и стрессами. В переходный период требуется соответствующее поведение: сопротивление стрессу, налаживание открытой коммуникации и стимулирование творческих инноваций. Применение методов ОР помогает оживлению культуры благодаря управлению конфликтами, достижению согласия и улучшению общения.

3. *Управление конфликтами.* Конфликт может разразиться в любое время и в любом месте, даже в той организации, где царит здоровая атмосфера. Например, в одной компьютерной компании была сформирована группа для разработки нового пакета программ. В нее вошли волевые люди, и группа не смогла выполнить задачу, потому что ее члены не сумели прийти к согласию относительно целей проекта. Методы ОР способны помочь в разрешении подобных конфликтов.

Работа по организационному развитию может осуществляться при решении различных типов проблем, а не только тех, что описаны выше. Но чтобы она действительно приносила пользу всей организации, специалисты по организационному развитию не ограничиваются рассмотрением узких вопросов, а ведут более обширную деятельность, улучшая организационную жизнь, добиваясь сплоченности, открытости и доверия между сотрудниками, расширяя возможности роста и развития персонала. Для достижения целей организационного развития используются специальные методы; рассмотрим три наиболее популярных и эффективных из них.

1. *Деятельность по формированию команд.* **Формирование команд** позволяет добиться сплоченности и успеха организационным группам и командам. Например, чтобы обучить членов многофункциональных команд работать надлежащим образом, проводится серия занятий по методикам ОР. Специалисты по ОР могут индивидуально обучать отдельных участников, чтобы помочь им улучшить навыки общения, привить умение разрешать конфликты и усилить стремление к достижению общих целей.

2. *Налаживание обратной связи.* **Налаживание обратной связи** начинается с вопросников, распространяемых среди персонала и направленных на исследование корпоративных ценностей, климата, стилей руководства, степени вовлечения сотрудников в принятие решений и групповой сплоченности внутри организации. После завершения исследования

консультант по ОР встречается с группой сотрудников, чтобы обеспечить обратную связь по их ответам и определенным ими проблемам. Люди оказываются вовлеченными в решение вопросов, основанных на полученных от них данных.

3. *Вмешательство большой группы.* В последние годы значительно возрос интерес к технике ОР, с помощью которой в организации формируется большая представительная группа, способная проводить фундаментальные корпоративные изменения, необходимые для адаптации компании к динамичной окружающей среде. Метод **вмешательства большой группы** предполагает создание группы, в которую входят представители всех подразделений организации и нередко представители главных групп интересов. Они обсуждают проблемы и возможности, планируют значительные изменения. Такие группы могут включать от 50 до 500 человек и работать в течение нескольких дней. Объединение всех людей, которых затрагивают изменения, и принятие в расчет различных точек зрения позволяет установить диалог и после общего обсуждения принять продуманное решение, определяющее будущее развитие организации.

В настоящее время все чаще используется вмешательство больших групп, вытесняющее методы формирования команд и налаживания обратной связи. Новый подход затрагивает всю систему и позволяет принимать в расчет характер взаимодействия организации с окружающей средой. Источниками информации для обсуждения становятся потребители, поставщики, представители общественности и даже конкуренты. Информация становится доступной для всех, так что каждый участник дискуссии может увидеть целостную картину взаимодействия организации и внешней среды. В результате включения всей системы удается добиться значительного ускорения процесса изменений. Кроме того, непрерывное обучение охватывает все части организации, а не только отдельных сотрудников, малые группы или бизнес-единицы. В итоге вмешательство больших групп позволяет расширить возможности радикальных трансформаций всей корпоративной культуры, в то время как традиционные методы способствуют лишь постепенным изменениям, затрагивающим некоторых сотрудников и малые группы.

Распространение метода вмешательства большой группы отражает изменение мышления многих руководителей компаний и возрастающее значение работы со всей системой, в которую входят внешние заинтересованные лица. Именно этот метод позволяет добиться значительных корпоративных изменений.

Стадии организационного развития. Теория организационного развития рассматривает три стадии изменения поведения и психологических установок: 1) размораживание, 2) изменение, 3) замораживание.

На первой стадии, которая называется **размораживанием**, руководство организации информирует сотрудников об имеющейся проблеме и убеждает их в необходимости перемен. Эта стадия формирует мотивацию сотрудников к изменению своих установок и поведения. Размораживание может начаться, когда менеджеры представляют данные о расхождении между запланированными и достигнутыми результатами и поведением. Кроме того, менеджерам необходимо уверить всех подчиненных в том, что перемены нужны незамедлительно. Сотрудники должны стать деятельными и энергичными, открыто демонстрируя свое стремление достичь поставленных целей. Стадия размораживания часто бывает связана с *диагностикой*, которую проводят приглашенные эксперты, или так называемые агенты изменений. **Агент изменений** – это специалист по ОР, который осуществляет системную диагностику организации и определяет производственные проблемы. Он анализирует данные, полученные в ходе личных интервью, опросов и общих собраний. Диагностика помогает выявить проблемы и указывает менеджерам на связь между их действиями и обнаруженными проблемами.

Стадия изменений наступает, когда сотрудники начинают экспериментировать с новыми формами поведения и овладевают новыми профессиональными навыками. Эта стадия иногда называется *вмешательством,* когда агент изменений реализует конкретный план обучения менеджеров и сотрудников. Стадия изменений может проходить в несколько этапов. Например, менеджеры могут создать коалицию единомышленников, сформировать видение будущего, в которое может поверить каждый, разъяснить его всем сотрудникам организации и разработать соответствующий план изменений. Кроме того, на этой стадии работники наделяются правами, которые необходимы им для реализации разработанных планов.

На **стадии замораживания** у людей появляются новые установки и ценности, и организация награждает их за это. Новые формы поведения надо закрепить – это очень важно. Специалисты по организационному развитию должны предоставлять сотрудникам информацию, которая свидетельствует о достигнутом прогрессе. Менеджерам следует подчеркивать значение положительных сдвигов в индивидуальной и групповой деятельности. Руководители высшего звена отмечают успех и

награждают отличившихся. На этой стадии изменения институционализируются в организационной культуре, так что инновации начинают восприниматься персоналом как норма работы. Работники также могут участвовать в корректировке действий, что помогает им сохранить новые формы поведения.

Организация деятельности

Формы организации системы менеджмента

Организация деятельности – это распределение (размещение) ресурсов организации для достижения стратегических целей. Распределение ресурсов отражается в разделении труда между отделами и службами, в официальной линии власти и в механизме координации разнообразных задач.

Организация деятельности имеет очень большое значение, она основывается на стратегии. Стратегия определяет, *что* должно быть сделано, а организация деятельности – *как* выполнять задание. Инструмент, с помощью которого организация устанавливает, как распределяются задания, размещаются ресурсы и осуществляется координация между подразделениями, – **организационная структура**.

Процесс организации деятельности приводит к созданию организационных структур, в рамках которых распределяются задания и ресурсы. Организационной структурой обусловлены такие аспекты менеджмента, как: 1) назначение служебных заданий сотрудникам и подразделениям; 2) официальные отношения подотчетности, включая линии власти, ответственность за принятие решений, число уровней иерархии, масштабы управленческого контроля; 3) разработка систем, обеспечивающих эффективную координацию работы сотрудников разных подразделений.

Установление официальных заданий и формальные отношения подотчетности обеспечивает **система вертикального контроля**. Характеристики вертикальной организационной структуры отражает соответствующая схема, представляющая ее визуально.

Организации выполняют очень большое количество заданий. При этом фундаментальный принцип заключается в том, что работа может быть выполнена более эффективно, если людям предоставить возможность специализироваться. **Специализация труда**, которую еще называют *разделением труда,* – это степень, в которой задачи организации разбиты на отдельные работы. В условиях глубокой специализации работнику поручается единственное, не очень сложное задание, однако оно должно быть выполнено при достаточно небольших затратах труда, экономично.

Несмотря на преимущества специализации, многие компании

стараются отойти от нее. При слишком глубокой специализации люди оказываются в изоляции и выполняют однообразную, неинтересную работу. Некоторые компании обогащают труд, делая его более сложным или формируя команды таким образом, чтобы внутри них была возможна ротация сотрудников по рабочим местам, то есть чтобы люди могли подменять друг друга и выполнять различную работу.

Цепь инстанций, или **субординации**, – это непрерывная линия власти, которая связывает всех работников организации и определяет, кто перед кем отчитывается. В ее основе лежат два принципа. *Единство командования* означает, что каждый сотрудник подотчетен только одному начальнику. Принцип *скалярной цепи* предполагает четко определенную линию власти, которая охватывает всех сотрудников компании. Власть и ответственность по разным заданиям должна разделяться. Каждый обязан знать, кто кому подотчетен, а также все последующие уровни управления вплоть до высшего.

Цепь инстанций отображает структуру власти в организации. **Власть** – это формальное и легитимное (законное) право менеджера принимать решения, отдавать приказы и распределять ресурсы, чтобы добиваться желаемых организацией результатов. Власть имеет три отличительных признака:

1. Властью облекается должность, а не человек.
2. Власть признается подчиненными.
3. Власть распространяется сверху вниз по вертикали иерархии.

Обратной стороной власти является **ответственность** – обязательство сотрудников выполнять назначенные задания или указанные действия. Обычно менеджеры наделяются властью и, сообразно этому, ответственностью. Когда на менеджеров возложена большая ответственность, но не дана достаточная власть, выполнение заданий возможно, но сопряжено с трудностями. В этой ситуации руководители полагаются на искусство убеждения и удачу. Если же они наделяются властью, но не несут ответственности, то нередко превращаются в деспотов и тиранов.

Подотчетность позволяет создать механизм сочетания власти и ответственности. **Подотчетность** означает, что люди, наделенные властью и ответственностью, отчитываются за сделанную работу перед теми, кто находится выше их в цепи субординации. Подчиненные должны знать, что они обязаны отчитаться и что они наделяются властью и ответственностью для выполнения задания. Подотчетность может быть составляющей организационной структуры.

Другой концепцией, связанной с властью, является **делегирование** – передача менеджерами власти и ответственности на должностные позиции в служебной иерархии уровнем ниже, чем у них. В настоящее время большинство компаний стимулируют передачу менеджерами части своих полномочий подчиненным на самые низкие уровни, чтобы обеспечить максимальную гибкость в обслуживании потребителей и в адаптации к внешней среде.

Власть линейная и штабная. Во многих организациях придается большое значение различиям между линейной и штабной властью, отражающим, в каких именно – линейных или штабных (функциональных) – подразделениях работают менеджеры. *Линейные подразделения* выполняют задания, которые связаны с основной целью и миссией организации. В компании, занимающейся разработкой программных продуктов, линейные подразделения создают и продают компьютерные программы. Подразделения и сотрудники, непосредственно осуществляющие производство продукции или оказание услуг, обычно относятся к *основному звену* организации. *Штабные,* или *функциональные, подразделения* включают специалистов, необходимых для поддержки деятельности линейных подразделений. В сферу деятельности штабных отделов обычно входят маркетинг, исследования, бухгалтерский учет, человеческие ресурсы и трудовые отношения, а также консультирование линейных подразделений.

Линейная власть означает, что люди, занимающие руководящие позиции, имеют официальные полномочия направлять и контролировать работу своих непосредственных подчиненных. **Штабная власть** *уже* линейной. Она предоставляет право штабным специалистам давать советы, рекомендации и консультации в области их компетенции. Штабная власть является по сути отношениями коммуникации; штабной специалист может давать технические консультации менеджеру.

Характеристики структур управления организацией

Масштаб руководства – это количество сотрудников, подчиняющихся начальнику. Данная характеристика структуры, которую иногда называют также *масштабом контроля,* определяет, насколько скрупулезно начальники могут контролировать своих подчиненных. Согласно традиционным воззрениям, масштаб руководства должен составлять около семи человек на одного менеджера. Однако во многих небогатых компаниях этот показатель доходит до 30, 40 и более человек.

Масштаб руководства может значительно варьироваться; на него воздействуют несколько факторов. Как правило, если начальники сильно вовлечены в работу подчиненных, целесообразен небольшой масштаб, и наоборот. К условиям, связанным с незначительной вовлеченностью начальников в процесс работы подчиненных и, следовательно, с увеличением масштаба контроля, можно отнести следующие:

• работа, выполняемая подчиненными, неизменна и рутинна;

• работникам поручаются аналогичные трудовые задания;

• подчиненные сосредоточены в одном месте;

• они достаточно хорошо обучены и при выполнении задания мало нуждаются в директивах;

• правила и процедуры, определяющие деятельность, легко доступны;

• поддерживающие системы и персонал доступны для менеджера;

• деятельность, не связанная с контролем, например планирование или координация работы с другим отделом, занимает немного времени;

• стиль работы менеджера и его предпочтения соответствуют широкому масштабу руководства.

Масштаб контроля, преобладающий в компании, определяет, какой будет ее структура – многоуровневой или плоской.

Многоуровневая структура характеризуется небольшим масштабом руководства и множеством иерархических уровней. **Плоская структура** отличается большим масштабом руководства, горизонтально рассредоточена и имеет относительно небольшое количество иерархических уровней.

Другой важнейшей характеристикой организационной структуры является **департаментализация (структуризация)**, под которой подразумевается принцип группировки сотрудников в подразделения, а подразделений – в собственно организацию. Два других современных подхода предполагают формирование сетей и команд (групп). Краткая иллюстрация пяти **структурных альтернатив** представлена ниже.

1. *Вертикальный (многоуровневый) функциональный подход.* Сотрудники группируются в отделы на основе таких критериев, как общие навыки и виды деятельности. Так, например, создаются технический отдел и бухгалтерия.

2. *Дивизиональный подход.* Отделы группируются в автономные подразделения на основе таких критериев, как общий продукт, программа или географическое положение. При этом главным фактором структурирования является скорее разнообразие, а не сходство навыков.

3. *Матричный подход.* Функциональные и дивизиональные цепи субординации сосуществуют в одних и тех же отделах и накладываются друг на друга. Формируются две цепи инстанций, и некоторые сотрудники вовлекаются в обе и отчитываются перед двумя боссами.

4. *Командный (групповой) подход.* В организации создается несколько команд для выполнения специфических заданий и координации работы основных подразделений. Команды могут существовать на всех уровнях – от президентского до основного звена, цеховых рабочих.

5. *Сетевой подход.* Организация превращается в небольшой центральный пункт, который устанавливает электронную связь с другими организациями, выполняющими жизненно важные функции. Отделения (департаменты) независимы, предоставляют центральному пункту платные услуги по договорам и могут располагаться в различных уголках земного шара.

Кроме того, некоторые компании используют *виртуальный* подход. Такие новые методы, как создание сетей, команд и виртуальных организаций, были разработаны для того, чтобы адаптировать компании к росту глобализации и бизнеса, основанного на знаниях.

Каждый из подходов к структуре служит определенным целям и имеет свои преимущества и недостатки. Основные различия между структурами связаны со способами группирования сотрудников и их подчинением тому или иному начальнику. Различия в структурах приводят к разным последствиям для мотивации и целей персонала.

Большинство современных подходов к департаментализации выводят горизонтальную координацию и сотрудничество за пределы корпоративных границ. Формирование **сетевой структуры** означает, что организация передает многие из своих основных функций фирмам-субподрядчикам и координирует их деятельность из небольшого командного центра, играющего роль штаб-квартиры.

Существует еще один, похожий на сетевой, подход, называемый **модульным подходом**, в рамках которого производственные компании используют внешних поставщиков для обеспечения полного набора элементов, из которых затем немногочисленные работники собирают конечный продукт.

Логическим продолжением сетевого подхода стало создание **виртуальных организаций**, которые временно объединяют различных специалистов, чтобы использовать особые возможности, а после достижения цели распускают их.

Регулирование и контроль в системе менеджмента

Организационный контроль

Организационный контроль – это системный процесс, с помощью которого менеджеры регулируют деятельность предприятия, чтобы привести ее в соответствие с планами, целями и стандартами исполнения. Для эффективного контроля требуется информация о стандартах исполнения и реальных результатах деятельности, необходимы также действия, направленные на корректировку любых отклонений от стандартов. Решающую роль при этом играют точные данные. Кроме того, менеджеры должны решить, какие стандарты, оценочные процедуры и системы измерений необходимы для наблюдения и контроля за организацией, а затем установить системы информационного обеспечения.

Контроль может фокусироваться на событиях, происшедших до, во время и после завершения процесса. Три типа контроля, которые формально называются *предшествующим контролем, текущим контролем* и *контролем на выходе,* или *контролем на основе обратной связи*, проиллюстрированы ниже.

I. Предшествующий контроль

Предупреждение проблем

Примеры

Тестирование на употребление наркотиков при приеме на работу

Проверка качества поступающего сырья

Прием на работу только работников с нужными качествами, тщательный отбор претендентов

Фокус внимания – на вложениях, исходных факторах.

II. Текущий контроль

Решение проблем по мере их возникновения

Примеры

Адаптивная культура

Всеобщее управление качеством

Самоконтроль, оценка, аттестация персонала

Фокус внимания – на текущих процессах.

III. Контроль на основе обратной связи

Решение проблем после их возникновения

Примеры

Анализ продаж на одного работника

Контроль качества конечного продукта, изучение мнений потребителей

Интервью при увольнении, изучение опросных листов увольняющихся сотрудников

Фокус внимания – на результатах.

Модель контроля

Менеджеры создают системы контроля в четыре этапа. Они определяют стандарты, оценивают результаты деятельности, сравнивают их с установленными нормами и при необходимости вносят коррективы.

Установление стандартов исполнения. В рамках общего стратегического плана менеджеры определяют цели подразделений в конкретных операционных терминах, включая *стандарты исполнения,* – для увязки всех видов организационной деятельности. Стандарты исполнения могут выглядеть следующим образом: «Снизить количество брака с 15 до 3 %»; «Увеличить возврат от вложенных средств до 7 %»; «Сократить число несчастных случаев до 1 на 100 тыс. рабочих часов».

Измерение фактических результатов. В большинстве организаций составляются ежедневные, еженедельные или ежемесячные официальные отчеты об измеряемых результатах исполнения заданий. Измерения должны соотноситься со стандартами, установленными на первом этапе процесса контроля. Например, если рост продаж соответствует поставленным целям, то организация должна иметь средства сбора и представления данных о продажах. При использовании адекватных систем измерения регулярные отчеты помогают менеджерам определить, все ли идет как надо.

Сравнение результатов со стандартами. На третьем этапе результаты деятельности сравниваются со стандартами исполнения. Читая отчеты или проходя по заводу, менеджеры определяют, в какой мере реальные результаты соответствуют стандартам, превосходят или не достигают их. В случае существенных отклонений необходимо выяснить их причину, углубившись в суть проблемы. Эффективный управленческий контроль включает субъективную оценку и собеседования с сотрудниками наряду с объективным анализом данных о результатах работы.

Внесение коррективов. В случае необходимости менеджеры

вносят коррективы. При традиционном руководящем контроле «сверху вниз» они используют официальную власть, чтобы внедрить требуемые изменения: могут стимулировать сотрудников, чтобы те прилагали больше сил, реорганизовать производственный процесс либо провести увольнения. И наоборот, менеджеры, использующие партисипативный подход, то есть соучастие работников, сотрудничают с подчиненными при определении необходимых корректировок.

Иногда менеджеры изменяют стандарты. Это происходит в тех случаях, когда подразделения постоянно не справляются или, наоборот, перевыполняют нормы – это означает, что стандарты слишком завышены или занижены.

Когда подчиненные выполняют и перевыполняют планы, менеджеры используют положительное подкрепление. Они могут награждать отделы или сотрудников, превзошедших поставленные цели. Однако не следует забывать о необходимости корректировки деятельности даже тех подразделений, которые хорошо справляются с заданиями.

Контроль в управлении персоналом

На стадии подбора персонала установление стандартов связано с разработкой научно обоснованных требований к претендентам. **Входной контроль персонала** осуществляется в процессе отбора тех кандидатов, чьи качества в наибольшей степени соответствуют требованиям рабочего места.

На стадии **текущего контроля персонала** требуется установление стандартов исполнения – либо количественных результатов деятельности, либо поведенческих проявлений – и их сравнения с реальными результатами или поведением. Это обеспечивается при осуществлении таких функций управления, как текущая оценка работы и поведения работников и периодическая аттестация. Результаты ведут либо к выявлению причин плохих результатов и принятию мер, либо к подкреплению ожидаемого поведения.

Контроль на основе обратной связи в управлении персоналом имеет место на всех этапах, при этом выясняется мнение работника о достигнутых им результатах и причинах успеха или неудачи. Возможны предложения со стороны работника по совершенствованию его собственного или коллективного труда.

Контроль на выходе осуществляется с целью получения наиболее правдивой информации о причинах, побудивших работника покинуть организацию. При этом применяются методы

интервью или анкетирования увольняющихся работников. Данный этап контроля позволяет диагностировать причины неблагополучия в организации, выявить наметившиеся неблагоприятные тенденции, определить менеджеров, поведение которых приводит к увольнению персонала.

Подробнее особенности и методы контроля персонала будут рассмотрены при обсуждении соответствующих функций управления персоналом.

Две формы революции менеджеров

Революция менеджеров – это явление, которое рассматривается в двух плоскостях. Одна из таких революций связывается с попытками крупнейших магнатов (Кинга Жиллетта, Генри Форда) обосновать управление государством и даже всем миром как руководство одной суперкорпорацией, то есть используя идеологию, методы и инструменты менеджмента. Во главе этой корпорации должно было стоять мировое правительство, функционирующее как совет директоров. Естественно, что весь мир подчинялся бы этим «генералам индустрии», мастерам-хозяйственникам, основная цель которых – получение прибыли, а социальное развитие уже официально было бы перемещено на надлежащее, по мнению бизнесменов, место. Вероятно, образ такого мира показан в американском мультфильме «Корпорация монстров». Наблюдая современное мироустройство, можно найти достаточное количество оснований, чтобы считать, что эта революция менеджеров уже свершилась. Место России в этой корпорации незавидное.

Вторая форма революции менеджеров – внутриорганизационная.

Если рассмотреть мотивы поведения предпринимателей и наемных менеджеров начиная с главного исполнительного директора, то нетрудно заметить противоречия.

Вот как примерно выглядит поле современных представлений о **предпринимателе** (конечно, эта модель, как и всякая другая, грешит обобщениями и абстракцией):

• стремление к независимости;

• опора на собственные силы;

• не боится грязной работы;

• (в малом бизнесе) может заменить любого работника (широкая квалификация);

• схватывает не структуру управления (не отношения), а суть дела (ориентирован на дело, на проблему);

• обращает внимание прежде всего на технологии и рынки

(ориентирован на внешнюю среду);

• предпочитает скромный риск, основанный на расчете, готов инвестировать большие суммы, но дающие отдачу;

• наиболее высоко ценит свою независимость;

• не обращает особого внимания на символы и аксессуары своей деятельности (стремится *быть*, а *не казаться*);

• неудачи для него – уроки (упорство, по Шейну);

• ассертивен (уверен в себе), но часто агрессивен;

• плохой семьянин, отдает себя делу целиком[21].

Предприниматель ориентирован на деятельность, результаты которой проявляются во внешней по отношению к созданной им организации среде, хотя все же должен заботиться о формировании эффективной материальной и социальной внутренней среды. В этом смысле он – **антрепренер**.

Классический менеджер прежде всего:

• мотивирован стремлением к продвижению по службе и к власти (в то время как предприниматель стремится к самоактуализации и независимости);

• умеет делегировать полномочия (предприниматель умеет подбирать персонал);

• умеет руководить группой, что и занимает почти все его время (у предпринимателя основное время занимают внешние контакты);

• главным считает профессиональное управление (для предпринимателя главное – успех дела);

• в первую очередь обращает внимание на атмосферу, царящую в фирме (предприниматель ориентирован на рынок и технологию, то есть внешнюю среду);

• очень осторожен (предприниматель склонен к разумному риску);

• для него имеет большое значение символика его положения: качество офиса, этаж и т. п. (для предпринимателя «по призванию» символика не имеет значения, поскольку важнее быть, чем казаться);

• стремится избегать ошибок и неожиданностей, поражение признает в самом крайнем случае, в последний момент (для предпринимателя неудачи – уроки);

• соглашается с теми, кто имеет власть, свое решение принимает, узнав мнение патрона, то есть конвенциален (предприниматель неконвенциален);

• хороший семьянин (стремится к интеграции разных сторон жизни) (тогда как предприниматель – почти всегда трудоголик).

Менеджер ориентирован на деятельность, результаты которой проявляются скорее во внутренней среде организации, он обеспечивает решение задач, устанавливаемых предпринимателем. Менеджер, мыслящий категориями интересов организации, полностью воспринявший цели предпринимателя как свои, связавший свою судьбу с судьбой предприятия, ведет себя как предприниматель внутриорганизационного масштаба, проявляет творческий подход, инициативу, стремится к разумному риску и в этом смысле считается **интрапренером**.

Расхождения в мотивах поведения предпринимателей и менеджеров могут привести к управленческой девиации (с точки зрения предпринимателей, хозяев компании, акционеров): к индивидуальному и групповому эгоизму и мошенничеству со стороны «классических менеджеров», саботажу инновационных и рискованных идей, выдвигаемых предпринимателями и акционерами, присвоению менеджментом значительной доли прибыли, злоупотреблению своей компетенцией в ущерб будущему компании и ее хозяев, консерватизму. Если это имеет место, то правомерно говорить о революции (в смысле узурпации реальной власти), совершенной менеджерами в организации. Стремление к стабильности, предсказуемости заставляет менеджеров избегать риска, инноваций, вплоть до саботажа требований акционеров развивать организацию.

Парадоксы менеджмента

Современные концепции управления, например концепция японских методов управления и концепция обучающейся организации, которые, как считают западные теоретики менеджмента, наиболее адекватны сегодняшним условиям, требуют организации деятельности на основе команд (производственных, рабочих, продуктовых, проектных, управленческих). Команда должна стремиться к предельной продуктивности, высшей стадии своего развития, что обеспечивается при условии сотрудничества, доверия, взаимопомощи, единства целей и взаимопонимания внутри команды, то есть на основе лучших человеческих качеств, особенно связанных с коммуникациями. В то же время во внешней среде факторами успеха являются конкуренция (уже глобальная), крайний рационализм, агрессивность, манипуляции интересами покупателей, двойные стандарты, углубление противоречий между странами и международными альянсами, применение неправовых методов решения проблем. Таким образом, воспитание поведения человека во внутренней среде

организации на примерах из внешней среды направлено по сути на получение взаимоисключающих форм поведения. Если бы во внешнюю среду удалось перенести принципы работы в команде, люди бы не сталкивались с противоречиями при выборе образцов. Возможно, и мир стал бы гуманнее.

Следует отметить еще две достаточно противоположные тенденции. Несомненна позитивная роль познания представителями развитых стран культуры стран развивающихся, за счет эксплуатации потенциала которых и удалось обеспечить развитие «золотого миллиарда». Это «принудительное» познание происходит в силу глобализации экономики и аутсорсинга, то есть размещения производств крупных корпораций в странах с малыми издержками производства, в частности, с дешевой рабочей силой. Управление этими производствами требует знания и учета специфики, особенно культурной, работников в этих странах, а зачастую и длительного погружения в их культуру во время служебных командировок. В то же время высокопроизводительные телекоммуникационные сети позволяют обеспечить взаимодействие группы людей без личного контакта между ними, то есть снижают потребность в расширении межличностных связей, «душевных» контактов, обедняя духовный мир человека.

В некоторых компаниях, особенно в интернет-фирмах, основной проблемой и задачей стали контакты с покупателями и поставщиками, а не прибыль. «Получение прибыли зачастую оказывается не самым главным, и менеджеры должны признать, сколь важную роль играет сегодня установление *связей с подчиненными и потребителями.* Благодаря Интернету потребители получают дополнительную информацию и власть. Компании должны быть гибкими и адаптивными, чтобы уметь быстро отвечать на изменения запросов потребителей и условий конкурентной борьбы. В некоторых коммерческих организациях, работающих в сетях, менеджеры вообще игнорируют фактор прибыльности, отдавая преимущество установлению взаимоотношений с клиентами. И хотя организациям рано или поздно приходится задумываться над получением прибыли, однако, как это поняли менеджеры разорившихся интернет-компаний, концентрация внимания на увеличении числа потребителей и развитии взаимоотношений с ними и сотрудниками является обязательным требованием для всех предприятий»[22]. Собственно, появилось еще одно доказательство правомерности клиентоориентированного подхода и развивающего управления персоналом, когда акцент при ведении бизнеса перемещается с прибыли на клиентов и сотрудников

компании.

Примечания

[1] *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 39.

[2] Управление социалистическим производством (Организация. Экономика): Словарь / Под ред. О. В. Козловой. М.: Экономика, 1983. С. 290.

[3] Управление – это наука и искусство. А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. С. 12.

[4] Основы научного управления социалистической экономикой / Под общ. ред. В. Г. Белова. М.: Мысль, 1988. С. 12.

[5] Управление – это наука и искусство. С. 20–42.

[6] Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 672.

[7] Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 79.

[8] Управление социалистическим производством… С. 102–105.

[9] *Дафт Р. Л.* Менеджмент. СПб.: Питер, 2000. С. 18.

[10] Цит. по: *Дафт Р. Л.* Менеджмент. С. 33–34.

[11] *Вэттен Д., Камерон К.* Развитие навыков менеджмента. СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. С. 32.

[12] См., например: *Стредвик Дж.* Управление персоналом в малом бизнесе. СПб.: Нева, 2003; Управление человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2002; *Форсиф П.* Развитие и обучение персонала. СПб.: Питер, 2003; *Спи-вак В. А.* Идеальный руководитель, идеальный предприниматель. СПб.: Нева, 2003 и др.

[13] Управление – это наука и искусство. С. 23.

[14] *Вэттен Д. А., Камерон К. С.* Указ. соч. Гл. 6.

[15] Там же. С. 26–28.

[16] Там же. С. 27.

[17] *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. С. 13.

[18] Труд. 1997. 23 июля.

[19] *Daft R. L., Marcic D.* Understanding Management. Mason, Ohio: Thomson Learning, 2004. Chap. 5.

[20] Ibid. Chap. 8.

[21] *Малахов С. В.* Основы экономической психологии: Учеб. пособие / Под общ. ред. И. В. Задорожнюка. М., 1992. С. 36.

[22] *Daft R. L, Marcic D.* Op. cit. Chap. 1.

Глава 2
Модели работников и факторы влияния на их поведение

Неизбежность и субъективность моделирования в управлении. многообразие моделей работников

Общеметодологическим подходом к научному познанию систем является системный и, в частности, ситуативный подход, о которых говорилось в предыдущей главе. Среди эффективных методологических приемов науки управления выделяется моделирование.

В нашем контексте **модель** – в широком смысле – любой образ, аналог (мысленный или условный: изображение, описание, схема, чертеж, график, план, карта и т. п.) какого-либо объекта, процесса или явления («оригинала» данной модели), используемый в качестве его «заместителя», «представителя».

Моделирование – исследование каких-либо явлений, процессов или систем объектов путем построения и изучения их моделей; использование моделей для определения или уточнения характеристик и рационализации способов построения вновь конструируемых объектов. Моделирование – одна из основных категорий теории познания: на идее моделирования, по существу, базируется любой метод научного исследования – как теоретический (при котором применяются различного рода знаковые, абстрактные модели), так и экспериментальный (использующий предметные модели).

От представлений об объекте управления зависит характер модели, выбор областей фундаментальных и прикладных знаний, набор используемых для воздействия (управления) методов, инструментов. Если организация – техническая система, то менеджер (технократ) использует простые модели типа «стимул – реакция». Если организация – социотехническая система, то модели, законы и принципы технократического подхода должны наполняться социально-психологическим смыслом, исследуемым социологией и социальной психологией. Если управляемая система представляется как экономическая, то следует знать экономические законы и создавать условия для их исполнения. Если менеджер видит перед собой личности, группы, то управлять ими следует с пониманием тех факторов, которые специально исследует психология и социальная психология. Современный менеджер должен видеть системную сущность организации, ее элементов, субъектов, понимать наличие у системы всех свойств

систем и, осуществляя воздействие, знать и стараться использовать широкий набор подходов и методов воздействия.

Можно много говорить о степени адекватности этих и иных моделей собственно личности работника и степени их пригодности для прогнозирования поведения и выбора эффективного стимула: в науке нет единого мнения на этот счет, и каждый ученый исследует и пропагандирует наиболее убедительную, с его точки зрения, модель. Факторов же, определяющих поведение человека, бесконечно много, при этом для каждого находится возможность экспериментального подтверждения. Сложность в том, что эти факторы могут действовать совместно, находиться в сложном взаимодействии друг с другом, изменять силу своего влияния вместе с изменчивым миром личности и внешней средой. Зачастую сам человек не в состоянии предсказать свои реакции, держать себя в руках, не поддаваться эмоциям, быстро и адекватно реагировать на изменение ситуации. Даже собственные прогнозы человека относительно его поведения не сбываются – что уж тут говорить о прогнозах стороннего человека!

Модели работников в сознании менеджера субъективны и могут быть следующими:

• *психологическими* — с разной «глубиной погружения» в психологию и основанными на теориях разных ученых о сущности и типах личности, восприятия, мышления, направленности, установок, ценностных ориентаций, психических состояний и т. п. Так, Зигмунд Фрейд считал, что поведение человека, или проявление его «Я», есть результат борьбы между «Сверх-Я» и «Оно», причем большинство негативных свойств «Оно» формируется на основе детских комплексов и переживаний, преимущественно сексуального характера. Бихевиористы полагали, что поведение определяется по схеме «стимул – реакция»: работник трудится за внутреннее или внешнее вознаграждение (удовлетворенность от работы или награду из внешнего источника). Вознаграждение включено в целый ряд моделей поведения:

• на основе *теорий ролей* менеджеров, руководителей, работников, социологического подхода;

• с опорой на *теории мотивации,* как одноканальные, так и смешанные. Абрахам Маслоу считал, что мотив, определяющий поведение, обусловлен наличием неудовлетворенной потребности;

• на основе подходов, представленных в *классической экономике* (отражающих протестантское направление христианства, в частности представление о том, что человек в

экономике – рациональный независимый информированный эгоист);

• на базе *концепции развития трудового потенциала,* заключающейся в том, что человеку присуща потребность в развитии, а следовательно, удовлетворение потребности в развитии различных элементов трудового потенциала может служить фактором, определяющим поведение;

• на основе *типологий трудового поведения.* Экономическое поведение обусловлено желанием удовлетворить экономические потребности, творческое поведение определяется стремлением к ощущению успеха в решении сложных задач, стратификационное поведение направлено на изменение страты, или социального статуса, и т. п.;

• с использованием различных подходов, среди которых: *системный* (работник, рабочая группа – большая сложная живая система, обладающая как всеми свойствами, общими для систем, так и онтогенетическими), *ситуативный* (на поведение влияет ситуация, обстановка и ее субъективное восприятие), основанный на базе *классических теорий менеджмента.* Ф. Тейлор полагал, что рабочие подразделяются на две категории – категории А и «отлынивальщики». А. Файоль требовал при назначении человека на роль менеджера оценки его профессиональных и личностных качеств, придавая особое значение нравственности будущего менеджера, цельности его личности, способности служить примером правильного поведения. Э. Мэйо ставил трудовое поведение и производительность труда в зависимость от стиля руководства, степени участия работников в принятии решений, группового влияния. Концепция человеческого капитала приравнивает людей в организациях к самому ценному, что есть у капиталиста, – к капиталу и требует соответствующего к ним отношения. Персонал может восприниматься как разновидность ресурса, то есть вспомогательного средства для получения продукции, а может считаться главным достоянием организации. Подход к персоналу может быть позитивистским и негативистским (менеджеры, по Д. МакГрегору, могут управлять работниками, опираясь на представление о них в рамках либо теории X, либо теории Y);

• на базе использования различных методов познания: *научного* (здесь наиболее уместен системный подход в качестве общеметодологического, а также методология научного познания действительности, включающая этапы анализа среды, системы, ситуации, формулировку проблем, постановку целей, выдвижение гипотез, их экспериментальную проверку и анализ полученных результатов, а кроме того, использование научных методов

познания), *религиозного* (человек и его поведение рассматриваются сквозь призму догматов той или иной религии), *от искусства* (художник строит собственную модель, опираясь на субъективные впечатления и используя методы представления модели, соответствующие его таланту), *обыденного* (здесь имеют место крайний субъективизм и модели, основанные на собственном опыте, заблуждениях, предубеждениях, стереотипах), *смешанного.*

Мы не перечислили даже большинства из возможных подходов к моделированию работника, рабочей группы, поведения. Этими проблемами занимаются все гуманитарные науки – антропологические (объектом которых является человек), социологические (изучающие общности людей), философские, управленческие и многие другие. В каждом из перечисленных подходов мы упомянули всего одну-две концепции, хотя только в рамках теорий мотиваций их насчитывается более двух десятков.

Сложности добавляет и то обстоятельство, что один и тот же человек формирует и использует разные модели в отношении разных людей и даже самого себя. В то же время сам он в глазах разных людей выглядит также по-разному.

На наш взгляд, наиболее адекватным природе человека, особенностям его психической деятельности, является психологический научный подход. Но этот подход и самый сложный, поскольку рассматривает человека во всем многообразии его душевных свойств, личных качеств и проявлений, и изначально не предлагает готовых схем и моделей.

По всей видимости, схему поведения человека целесообразно представить следующим образом (рис. 2.1):

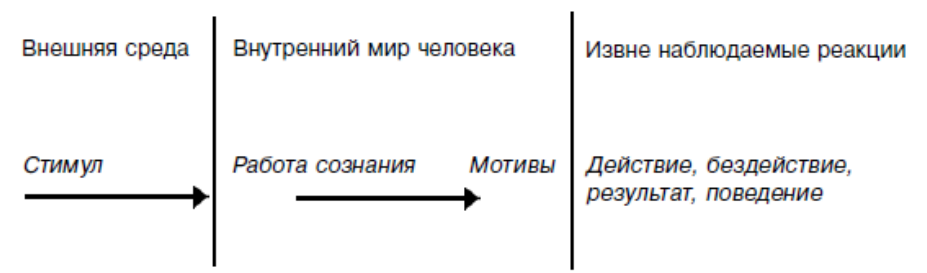

Рис. 2.1. Схема формирования реакции человека

Двойные стандарты

Из психологии известно, что восприятие любого человека субъективно и отличается от восприятия других людей или объективной реальности. Причины этого – в уникальности психики человека, его жизненного опыта. Речь идет о таких явлениях, как предубеждения, стереотипы, неверное приписывание причин, отсутствие эмпатии, преувеличение значения своей личности и собственного опыта, эгоизм, амбиции, самолюбие и т. п. Все это может быть присуще человеку, являющемуся активным членом общества, а зачастую и имеющему возможность влиять на других. Эти недостатки сказываются при определении видения будущего организации.

Мы хотим еще раз подчеркнуть, что групповая работа в направлении достижения единой цели возможна только в том случае, когда понимание цели одинаково у всех членов группы. Более того, эта цель должна стать приоритетной для всех членов группы: каждый должен осознать, что достижение именно такого состояния компании, которое определено в видении будущего, – основа его собственного благополучия. И именно такое «разделение общих целей членами группы» является основой взаимопонимания, доверия, продуктивной групповой работы и сплоченности.

Очень распространенное явление – *двойные (иногда тройные и более) стандарты, которыми пользуется руководство в отношении персонала разного уровня и разной степени близости к руководству*. В общем, для человека естественно, употребляя то или иное понятие, связывать с ним определенный, сформированный в его сознании образ, вкладывать в него тот или иной смысл. И поскольку каждый субъект уникален, образы и смыслы субъектов различны. Если спросить руководителя, какой образ возникает в его сознании при употреблении слова «персонал», может оказаться, что это, в первую очередь, члены его команды, с которыми он знаком лично и, более того, находится в дружеских, доверительных отношениях. Зачастую при формировании политики в отношении персонала руководство представляет себе именно этот круг людей, в то время как работники более далеких сфер рассматриваются как нечто абстрактное, неопределенное. В результате основанная на таком двухуровневом представлении политика реализуется только в отношении близкого круга работников и совершенно по-иному выглядит в восприятии простых работяг, что последние, конечно же, замечают. Это двуличие не способствует формированию

лояльности, создает атмосферу недоверия и потенциальных конфликтов. Достижение высокой эффективности организации в таких условиях невозможно. Руководитель должен это понимать и принимать меры к формированию атмосферы равноправия, справедливости, одинаковых стандартов и равной ответственности.

Двойственность понимания роли организационной культуры может проистекать и от преследуемых представителями определенной группы интересов, целей. К примеру, если организационная культура рассматривается как неотъемлемая и важная часть организационного сообщества, то и ее изучение, и управление ею могут считаться задачами, которые требуют большой проницательности и минимума манипуляций. Если же культура рассматривается как упражнение в целях достижения идеологической гегемонии, то очевидно, что она может быть понята посредством определения связей между целями, преследуемыми владельцами и управляющим персоналом, и проявлениями культуры[1]. Кстати, зачастую интересы владельцев компании и ее высшего менеджмента не совпадают: они выступают в качестве *разных* групп интересов.

В качестве примера расхождения представлений о ценностях, реально существующих и реализуемых компанией и провозглашаемых руководством в качестве элементов кадровой политики, приведем фрагмент таблицы из книги Т. О. Соломанидиной[2] (табл. 2.1).

Таблица 2.1

Результаты оценки организационной культуры ООО «Узоры»

Особенности организационной культуры	Существующая культура	Ценности и нормы, провозглашаемые кадровой политикой компании
Отношение к предназначению компании, миссии	Это прерогатива начальства, миссия нужна для рекламы, а не для сотрудников	Миссия вдохновляет, помогает осознать гуманное предназначение в мире, лучше понять свое место в жизни
Отношение к клиентам	Клиент — вынужденная досадная помеха спокойной жизни. Такие большие запросы при столь низких расценках!	Клиент всегда прав, мы уважаем интересы клиентов
Отношение к персоналу	«Мы никого не держим»	Внимание к интересам и потребностям персонала, забота о его развитии
Интересы компании и интересы работников	Личные интересы ставятся выше интересов компании	Гармоничное сочетание интересов предприятия и работников
Отношения между персоналом и руководством компании	Руководители — «другого поля ягода», наличие большой дистанции власти, недоверие к решениям, принимаемым руководством, основанное на убеждении, что оно работает «на себя», а не на предприятие	Построение взаимодействия между персоналом и руководством предприятия на основе взаимного доверия, внимания к проблемам работников
Отношение к работе	Источник получения средств к существованию	Источник саморазвития, совершенствования своих способностей и достижения желаемого уровня благосостояния

Такая картина достаточно характерна для множества, если не большинства российских компаний. Здесь просматривается лицемерие руководства и политика «двойных стандартов»: одни – в отношении к верхнему звену персонала, другие – в отношении к остальным работникам (кстати, именно к тем, кто, собственно, и производит продукцию и оказывает услуги). Очевидна также социальная и нравственная незрелость руководства. Это положение вещей подтверждает теория Э. Шейна о трех уровнях культурологических явлений: *артефактах* (то, что очевидно,

бросается в глаза), *провозглашенных ценностях* (то, что звучит в качестве миссии или политики организации) и *базовых представлениях* (то, чем реально определяется поведение организации и ее работников). Конечно, неплохо уже то, что высокие принципы хотя бы провозглашаются, но их расхождение с реальностью порождает атмосферу недоверия и скепсиса.

Модели психологии

Понятия психологии

Предметом психологии являются закономерные связи субъекта с природным и социокультурным миром, запечатленные в системе чувственных и умственных образов этого мира, мотивов, побуждающих действовать, а также в самих действиях, переживаниях своих отношений к другим людям и самому себе, в свойствах личности как ядра этой системы[3].

Психология изучает мир субъективных (душевных) явлений, процессов и состояний, осознаваемых или не осознаваемых человеком. Предмет и задачи психологии трактуются по-разному. Тем не менее было выработано и некоторое общее представление: психология изучает ориентировочную функцию душевных (психических) явлений, то есть их участие в анализе ситуации, построении мыслительного плана и контроля его выполнения. Например, дыхание происходит на физиологическом уровне, но если воздух в помещении спертый, то активизируется психическая деятельность, ориентация, действие. Общая психология делится на подотрасли (рис. 2.2):

• *психология познавательных процессов* (как человек познает себя и окружающую среду): исследуются ощущения,

восприятие, внимание, воображение, память, мышление, речь;

• *психология личности* (явления, которые определяют возможность самореализации, специфику отношения к другим, мобилизацию на действия, то есть управление поступками): изучаются психические свойства и состояния личности – склонности и способности, темперамент, характер, потребности, мотивы, воля, чувства, эмоции, состояния (разные виды интегрированного отражения воздействия на субъекта внутренних или внешних стимулов без отчетливого осознания их предметного содержания – бодрость, усталость, апатия, депрессия, эйфория, отчуждение, утрата чувства реальности, переживание «уже видел», скука и т. п.);

• *психология человеческого общения* (психологические аспекты общения, профессиональной деятельности, межличностных отношений).

Специальные подотрасли психологии: генетическая психология, психофизиология (нейропсихология), дифференциальная психология (психология индивидуальных

различий), возрастная психология, социальная психология, педагогическая психология, медицинская психология (диагностика и терапия в медицине), патопсихология, психотерапия, психодиагностика, юридическая психология, психология спорта, психология рекламы и др.[4]

ОБЩАЯ ПСИХОЛОГИЯ
психология познавательных процессов (как человек познает себя и окружающую среду): исследуются ощущения, восприятие, внимание, воображение, память, мышление, речь
психология личности: психические свойства и состояния личности — склонности и способности, темперамент, характер, направленность (потребности, мотивы, идеалы), воля, чувства, эмоции, психические состояния
психология человеческого общения: психологические аспекты общения, профессиональной деятельности, межличностных отношений

Рис. 2.2. Структура общей психологии

С точки зрения научных и практических задач, **психология** – это научное исследование поведения и умственной деятельности, а также практическое применение приобретенных знаний[5].

«Психология обладает особыми качествами по сравнению с другими научными дисциплинами. Как системой знаний ею владеют немногие. Однако с областью явлений, изучаемых этой наукой, сталкиваются все: она представлена в виде наших собственных ощущений, образов, представлений, явлений памяти, мышления, речи, воли, воображения, интересов, потребностей, эмоций, сновидений и т. п. Психология (от греч. *psyche* – душа + *logos* – учение, наука) как раз и изучает этот мир субъективных (душевных) явлений, процессов и состояний, осознаваемых самим человеком или не осознаваемых им»[6].

Теории и социально-экономический контекст (конкретно-историческое и социальное в психологии)

Наука всегда остается одной из областей деятельности человека, и как бы она ни старалась сохранить независимость, она должна платить дань существующей системе и тому обществу, в котором она развивается. К психологии это относится, пожалуй, даже в большей мере, чем к другим наукам.

Возникновение бихевиоризма в США совпало по времени с быстрым развитием промышленности, которым было отмечено рождение капитализма. Эта система могла лишь приветствовать

такое представление о человеке, согласно которому его поведение может принимать те или иные формы сообразно возникающей в данный момент ситуации; практические приложения этой теории, такие как введение конвейеров или развитие рекламы, не заставили себя долго ждать. Аналогично исследования И. П. Павлова вполне отвечали коммунистическим идеям в СССР; образ человека, формирующегося в соответствии со средой, совпадал с представлением о новом человеке, которого предстояло создать.

Фрейд жил в Вене, в буржуазной среде, где подавлялось всякое проявление сексуальности; вероятно, именно на этой почве (по крайней мере отчасти) возникли те его интерпретации, которые в настоящее время вызывают особенно сильные возражения.

Взлет гуманистического направления произошел в Калифорнии в 1960-е гг. Неудивительно, что этот оптимистический взгляд на человека был встречен с распростертыми объятиями в атмосфере «мира и любви», царившей в ту эпоху. Точно так же социобиологическая теория, появившаяся во время кризиса, который начался в конце 1970-х гг., содержала все необходимое, чтобы увлечь моралистов, заботящихся об общественном порядке и готовых принять мысль, что такой порядок уже предусмотрен в естественном ходе вещей.

Эклектический подход. «…Сегодня наступает согласие по ряду важных вопросов – различия сглаживаются по мере углубления наших знаний. Теперь психологи отбирают в каждой из существующих теорий и используют те концепции, которые, по их мнению, проливают больше света на то или иное явление. Подобный эклектический подход приводит к тому, что в одних случаях принимаются понятия и методы, характерные для бихевиоризма, а в других используются теории фрейдистов или гуманистов. Главным становится не стремление доказать обоснованность идей, принадлежащих какому-то направлению, а скорее желание выявить наиболее подходящие способы решения тех или иных проблем и оказания эффективной помощи тем, кто в ней нуждается.

Психология еще сравнительно молодая наука. Она отстала в своем развитии от таких наук, как физика или химия, почти на два столетия. Понадобится еще множество экспериментов и проверок, прежде чем она сможет с полным правом претендовать на звание науки»[7].

Влияние психологических теорий, школ и течений на подходы и методы управления людьми в организациях показаны в табл. 2.2.

Таблица 2.2

Связь психологических и трудовых теорий

Психологические школы, теории	Трудовые и мотивационные теории
Механицизм, ассоцианизм, эмпиризм, рефлексология	Трудовое обучение и воспитание, формирование новых общностей в советское время, теории научной организации труда, тейлоризм
Бихевиоризм, необихевиоризм	То же
Психология индивидуальных различий, социальная и культурно- историческая психология	Школа психологии и человеческих отношений
Психотехника	Профессиональное и личностное тестирование
Теория Скиннера	Теория ожиданий, обогащения труда, содержания работ, другие процессуальные теории
Гуманистическая психология	Содержательные теории мотивации: Маслоу, Мак-Клелланда, Герцберга, процессуальные теории Врума, Портера–Лоулера
Недирективная терапия Роджерса	Позитивная мотивация и стимулирование

Научные исследования и связанные с ними артефакты[8]

Артефакт (от лат. *artefaktum* – искусственно сделанный) – процесс или образование, не свойственные изучаемому объекту в норме и возникающее обычно в ходе его исследования[9].

На путях психологического исследования расставлено множество ловушек, часто толкающих к ошибочным выводам и интерпретациям, плохо согласующимся с реальными фактами.

Эффект плацебо (лат. *placebo* – понравлюсь) – лекарственная форма, содержащая нейтральное вещество. Применяется для изучения роли внушения в лечебном эффекте какого-либо лекарства, в качестве контроля при исследовании эффективности новых лекарств) обнаружен медиками и основан на внушении, оказываемом невольно или преднамеренно врачом или экспериментатором. В разделе «Плацебо, Пигмалион и двойной слепой метод» Ж. Годфруа пишет, что в 1953 г. психиатр У.

Мендел участвовал в исследовании эффекта нового транквилизатора *резерпин* по слепому методу: он не знал, что ему даются просто послащенные таблетки. Была и группа, которой реально давали это лекарство. Но и у его пациентов отмечалось резкое снижение агрессивности. Оказалось, что этому он обязан не только эффекту плацебо, когда пациенты верили в чудодейственность лекарства, но и изменениям в своем поведении, когда он начал относиться к пациентам с желанием увидеть позитивные изменения, как к обычным нормальным людям, а пациенты отвечали взаимностью на человеческое отношение.

Эффект плацебо – частный случай **эффекта Хоторна**, исследованного промышленными психологами на предприятиях Хоторна в Чикаго, когда участники эксперимента в ответ на включенность в исследования, «человеческое» отношение к ним вели себя так и давали такие результаты, каких, по их мнению, ожидали экспериментаторы.

Эффект аудитории заключается в том, что присутствие других, даже пассивное, влияет на скорость и качество обучения. Тема хорошо разработана в социальной психологии, где этот эффект называется **эффектом социальной фасилитации**: усиление доминантных (хорошо знакомых, привычных) реакций в присутствии других и замедление слабо освоенных действий: опытный биллиардист при наблюдателях повышает качество игры, неопытный – ухудшает[10]. Влияние других приводит к социальной фасилитации, социальной лености (ее при наличии коллективной ответственности проявляют халтурщики, так называемые «зайцы»), деиндивидуализации. Социальная психология исследует три модели социального влияния: групповая поляризация, групповое мышление, влияние меньшинства.

Эффект Пигмалиона[4], или эффект Розенталя. Американский психолог Р. Розенталь (1966) назвал так явление, когда экспериментатор, убежденный в обоснованности своей гипотезы, непроизвольно действует таким образом, чтобы она получила фактическое подтверждение. Так, бихевиористы проявляли склонность игнорировать факты, противоречащие их теории «стимул-реакция», такие как нелинейность, прерывистость процесса обучения, неадекватность реакции, влияние многих факторов, неуниверсальность постулата Уотсона о возможности кого угодно обучить чему угодно.

Эффект первого впечатления состоит в том, что при оценке личности или черт характера человека наибольшее значение часто придается первому впечатлению, а все последующие

сведения, противоречащие ему, игнорируются. Так, предъявление одного и того же списка качеств в разном порядке доказывает большую силу влияния первых в списке характеристик относительно вторых. Но если между предъявлениями блоков информации есть временной разрыв, то более поздняя информация вызывает более активную реакцию. Фундаментальная ошибка атрибуции (приписывания причин поведения) – игнорирование влияния ситуации, гипертрофирование роли личных качеств (диспозиции), предубеждений, эффекта первого впечатления.

Эффект Барнума (Ф. Барнум, основатель знаменитого американского цирка, говорил: «Каждую минуту на свет рождается простофиля») означает склонность людей принимать за чистую монету описания или общие оценки своей личности, если эти оценки преподносятся под научным, магическим или ритуальным «соусом». Авторитет науки, религии, магии приводит к существенной модификации оценок, убеждений, ценностных ориентаций, поведения. Это доказывают, в частности, опыты С. Милгрэма и манипуляционные тактики телевидения.

Ошибки хиндсайта – тенденция преувеличивать чью-либо способность предвидеть результат после того, как все уже произошло. Известна также как феномен «Я знал это!». Исследования показали, что когда люди узнают о результатах эксперимента, то часто утверждают, что результаты не являются для них неожиданностью.

Модели работников глазами теоретиков менеджмента

В настоящее время любой менеджер и специалист по персоналу имеют возможность приобщиться к результатам всех известных научных школ и творчески, системно, ситуативно использовать их для достижения целей организации, коллектива, личности. Это аналогично медицинской практике, когда врач, исходя из диагностики, особенностей больного, возможностей современной медицины и даже материального положения пациента, рекомендует лечение, рамки которого простираются от традиционных и народных до наисовременнейших.

Исторический взгляд на менеджмент воссоздает контекст, или среду, в которой имели место возможности и проблемы того времени (рис. 2.3). Изучение истории – это способ увидеть полную картину событий и развить стратегическое и концептуальное мышление.

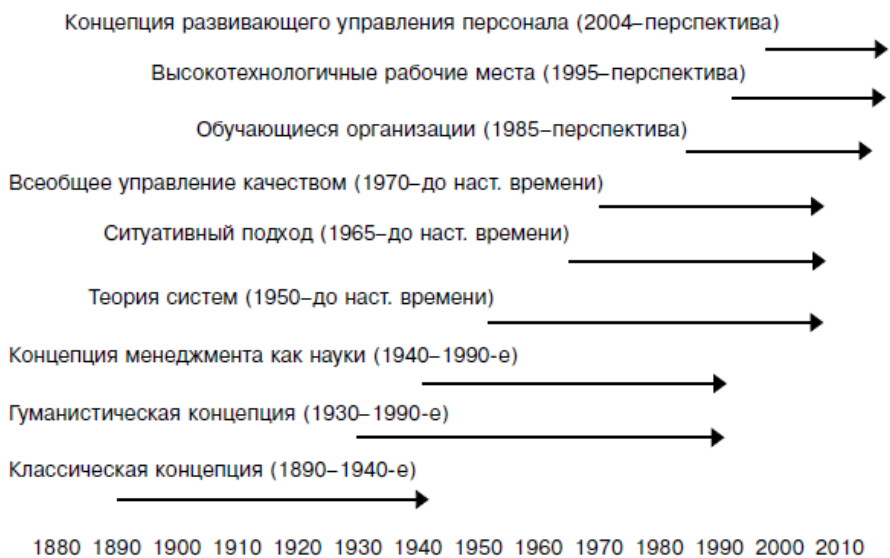
Концепция развивающего управления персонала (2004–перспектива)
Высокотехнологичные рабочие места (1995–перспектива)
Обучающиеся организации (1985–перспектива)
Всеобщее управление качеством (1970–до наст. времени)
Ситуативный подход (1965–до наст. времени)
Теория систем (1950–до наст. времени)
Концепция менеджмента как науки (1940–1990-е)
Гуманистическая концепция (1930–1990-е)
Классическая концепция (1890–1940-е)
1880 1890 1900 1910 1920 1930 1940 1950 1960 1970 1980 1990 2000 2010

Рис. 2.3. Расположение концепций менеджмента на временной шкале

Модели работников в классических концепциях менеджмента

Научный менеджмент. Фредерик Уинслоу Тейлор (18561915) был достаточно невысокого мнения о рабочих (это

мнение было основано на собственном опыте, полученном в бытность самого Тейлора рабочим, супервайзером, то есть начальником первого уровня, и управляющим), хотя это и не делало его их врагом. Тейлор полагал, что работники основного звена *делятся на две категории: работники первого класса и «склонные к отлыниванию», середнячки с точки зрения трудового энтузиазма и достигаемых результатов.* В работе «*Shop Management*» он впервые определяет, чем отличаются характеристики человека, относимого им к первому классу, от характеристик так называемого среднего человека. Человек первого класса видится Тейлору обладающим выраженной мотивацией к труду и стремящимся к скорейшему выполнению работы, он не проводит время попусту и не уклоняется от выполнения своих обязанностей. В идеале таких людей следует отбирать для решения особых задач; помимо прочего, руководство должно оказывать им поддержку посредством материального стимулирования. Согласно опыту Тейлора, стремление рабочих ограничивать производительность во многих цехах представлялась им своеобразной нормой поведения; подобный подход был назван им «притворством», «отлыниванием». В дальнейшем он стал классифицировать притворство как естественное и систематическое явление.

Управление такими людьми основывается на принципе, названном им «систематическим и научным хронометрированием». Каждая работа разбивалась на ряд элементарных операций, которые хронометрировались и фиксировались при содействии рабочих. Хронометраж основных элементов записывался в специальное дело, в котором с учетом весовых коэффициентов определялись стандартные временные нормы для осуществления тех или иных работ. Вопрос о том, насколько научным было определение этих коэффициентов, остается спорным. С другой стороны, в том производственном контексте, в котором был выработан данный подход, он позволял получить куда более точную информацию о времени, потребном для выполнения той или иной работы, чем принятые в ту пору «прикидки». Помимо прочего, управление заданиями обеспечивало новые возможности контроля над всеми аспектами производства, связанными с оснасткой, станками, материалами и приемами работы, что способствовало характерному для американского способа производства вытеснению высокопрофессионального труда набором стандартных операций.

Разработанная в Европе модель бюрократической организации, рассматривающая организацию как единое целое, стала еще одним разделом классического менеджмента. Эта

концепция была создана немецким теоретиком Максом Вебером (1864–1920).

Бюрократическая организация – подраздел классического менеджмента, который переносит акцент управления на рациональную безличную основу благодаря таким элементам, как четкое определение власти и ответственности, создание и хранение письменных документов и разделение менеджмента и владения организацией (то есть менеджер не должен быть владельцем организации).

В конце XIX в. многие европейские фирмы управлялись на личной основе, похожей на семейные отношения. Сотрудники были преданы скорее конкретному человеку (мастеру, бригадиру), чем самой компании или ее миссии. Негативным последствием такого менеджмента стало то, что ресурсы использовались скорее для удовлетворения желаний индивидуумов, чем для достижения целей организации. Макс Вебер утверждал, что организация должна управляться на рациональной и безличной основе. Эта форма организации была названа *бюрократией.*

Личность человека в бюрократической организации практически не принимается во внимание: есть рабочее место, за которым закреплен ряд обязанностей, права и ответственность, работнику выдана должностная инструкция, качество исполнения определяется соответствующими показателями; если они достигаются (причем в такого рода организациях превышение показателей рассматривается как нежелательное), то работник вознаграждается, если не достигаются, то работника надо либо подучить, либо переместить на рабочее место с меньшей нагрузкой, либо наказать за нерадивость вплоть до увольнения. Управление осуществляется в «полуавтоматическом» режиме либо по отклонениям от нормативных результатов или нормативного поведения.

Термин «бюрократия» приобрел в наши дни отрицательный смысл, ассоциируясь с бесконечными регламентациями и волокитой. Все мы испытываем растерянность, досаду, простаивая в длинных кабинетных очередях или подвергаясь бессмысленным процедурам. С другой стороны, единые правила и бюрократические процедуры обеспечивают стандартные методы взаимодействия с сотрудниками. С каждым обращаются одинаково, и каждый знает, какие правила при этом должны соблюдаться. Это позволяет многим организациям, особенно в условиях стабильной внешней среды, добиться высокой эффективности.

Административные принципы – подраздел классического

менеджмента, фокусирующий внимание скорее на всей организации в целом, чем на отдельном работнике, и определяющий в качестве функций менеджмента планирование, организацию, распорядительство, координацию и контроль.

Анри Файоль (1841–1925), французский горный инженер, в своей главной работе «Общий и индустриальный менеджмент» обсуждает 14 основных принципов менеджмента (подробнее см. в гл. 1):

- разделение труда;
- власть;
- дисциплина;
- единство распорядительства;
- единство руководства;
- подчинение индивидуальных интересов общим;
- вознаграждение;
- централизация;
- скалярная цепь (властная вертикаль);
- порядок;
- справедливость;
- стабильность состава персонала;
- инициатива;
- корпоративный дух (единение персонала);

Отец классического менеджмента Анри Файоль исследовал организацию в целом и проблемы управления ею, не спускаясь до уровня основного звена, а исследуя роль менеджмента. В понятие «управление» А. Файоль включил шесть функций: производственную (техническую), коммерческую, финансовую, защитную (защита собственности и личности), бухгалтерскую, административную. В последующем в этот набор функций управления вносились различные изменения, но в основе остался подход Файоля. Он исследовал содержание и соотношение этих функций для руководителей разного уровня и определил совокупность качеств и знаний, через призму которых следует рассматривать содержание труда управленцев разного уровня. Эти качества, по мнению ученого, должны быть сведены в такие группы:

- физические качества;
- умственные качества;
- нравственные качества;
- общее развитие;
- специальные знания;
- опыт[11].

Мэри Паркер Фоллетт (1868–1933) говорила о важности общих соподчиненных целей для ослабления конфликтов в

организации. В рамках своего подхода к руководству Фоллетт придавала большее значение людям, чем инженерной технике. *Концепции предоставления прав, стремления помочь работникам, а не контролировать их, предоставления возможности работникам действовать независимо и с учетом текущей ситуации открывали новые области для теоретических исследований и практики управления.*

Одним из основных научных достижений **Честера И. Барнарда** (1886–1961) было создание концепции *неформальной организации.* Неформальная организация возникает во всех формальных организациях и включает клики и естественно образующиеся социальные группы. Другим весомым вкладом Барнарда в научный менеджмент стала его теория признания власти, согласно которой люди обладают свободой воли и могут выбирать между выполнением и невыполнением распоряжений менеджера. Обычно подчиненные выполняют распоряжения потому, что это выгодно им, но у них есть выбор. Менеджерам следует относиться к сотрудникам с уважением, иначе в критических ситуациях их власть может быть подорвана.

Гуманистическая концепция

Мэри Паркер Фоллетт и Честер Барнард были одними из первых сторонников гуманистической концепции управления. В рамках **гуманистической концепции** акцент делается на важности как понимания причин поведения, потребностей и установок на рабочем месте, так и сути социального взаимодействия и групповых процессов. Три составные части гуманистической концепции – школа человеческих отношений, концепция человеческих ресурсов и научный бихевиористский (поведенческий) подход.

В рамках *школы человеческих отношений* (Элтон Мейо) считалось, что отдельный работник способен осуществлять более эффективный контроль над собой, чем строгий и авторитарный начальник. Эта школа мышления, оказывая непосредственное социальное давление, настаивала на улучшении отношения к работникам, а обоснованием подхода послужила серия исследований, известных как хоторнские исследования, или эксперименты.

На работников начали смотреть не просто как на придаток производственного оборудования: хоторнские эксперименты дали толчок развитию школы человеческих отношений. Под влиянием этого подхода формировалась теория и практика менеджмента в последней четверти XX в., и в наши дни ни у кого не вызывает

сомнения, что установление хороших взаимоотношений между менеджером и сотрудниками – лучший способ повысить производительность труда.

Школа человеческих отношений – направление в теории и практике менеджмента, в рамках которого считается, что удовлетворение основных потребностей сотрудников является главным фактором повышения производительности их труда. Успех руководства определяется умением найти актуальную потребность работника и обеспечить возможность ее удовлетворения в процессе работы (например, решив сложную проблему, достигнув высоких результатов, уважения коллег) или в результате хорошего выполнения заданий (например, получив достойное вознаграждение и приобретя на него желаемую вещь).

Сторонники концепции человеческих ресурсов сохраняли интерес к участию работников в принятии решений и тактичному руководству, но концентрировали основное внимание на выполнении сотрудниками повседневных заданий. **Концепция человеческих ресурсов** сочетает концепцию организации трудовых заданий с теориями мотивации: работа должна быть спроектирована так, чтобы она не воспринималась сотрудниками как бесчеловечная или бессмысленная, но позволяла им полностью раскрыть свой потенциал. Двумя наиболее крупными теоретиками в этой области стали Абрахам Маслоу (1908–1970) и Дуглас Мак-Грегор (1906–1964) (теория *X* и теория Y).

Основные положения теории *X*:

• Среднему человеку свойственно с неприязнью относиться к работе и избегать ее, насколько это возможно.

• Поскольку для среднего человека характерна неприязнь к работе, большинство сотрудников нужно принуждать, контролировать, приказывать или угрожать наказанием, чтобы заставить их приложить необходимые усилия для достижения организационных целей.

• Средний человек предпочитает, чтобы его работа регламентировалась четкими директивами, он стремится избежать ответственности, имеет сравнительно невысокое честолюбие и превыше всего ставит стабильность.

Основные положения теории Y:

• Затрата физической и психической энергии в процессе работы – столь же естественное явление, как игра или отдых. Средний человек в действительности не испытывает неприязни к работе.

• Внешний контроль и угрозу наказаний нельзя рассматривать как единственно возможный способ заставить работника приложить достаточные усилия для достижения

организационных целей. Человек стремится самостоятельно определять направление своей деятельности и осуществлять самоконтроль, чтобы достичь организационных целей, с которыми он согласен.

• Средний человек обучается при соответствующих условиях не только чтобы взять на себя ответственность, но и чтобы расширить ее.

• Способность проявлять относительно высокий уровень воображения, изобретательности и творчества в решении организационных проблем характерны для очень многих людей.

• В условиях современной производственной жизни интеллектуальный потенциал среднего человека реализуется лишь частично.

Суть теории *Y* заключается в том, что организации могут получать большую выгоду за счет использования воображения и интеллекта всех своих сотрудников. Работники хотят осуществлять самоконтроль и содействовать достижению организационных целей, если для этого созданы условия. Немногие компании в наши дни руководствуются теорией *X,* и очень многие пытаются применить на практике положения теории *Y*.

Бихевиористский подход (школа поведенческих наук) – подраздел гуманистического направления в менеджменте, который применяет социальную науку в организационной среде, базируясь на экономике, социологии, психологии и других дисциплинах.

По мнению сторонников бихевиоризма, принципиально поведение животных и людей одинаково и осуществляется по схеме *S-R* (стимул – реакция), причем реакция определяется только стимулом, а понятия осознания, переживания, страдания и другие субъективны, являются продуктами самонаблюдения и не могут рассматриваться как научные. Правда, человек сложнее, чем животное, но учение Павлова о рефлексах можно перенести и на человека. Правильно подобранными стимулами можно получить любую систему поведения. Нужно давать стимулы и подкреплять правильное поведение, и произойдет его закрепление.

Путем манипулирования элементами внешней среды и подкрепляющими воздействиями «…можно сделать из ребенка врача, юриста, художника, главу торговой гильдии и даже вора-попрошайку, независимо от его талантов, склонностей, психических тенденций, способностей, призвания и расы, к которой принадлежали его предки»[12].

На основе достижений бихевиористов развивается рекламное

дело, теория и практика обучения, стимулирования, поэтапного закрепления навыков, многие школы воспитания. В данной концепции имеет место редукционизм, то есть упрощение, и механицизм в трактовке явлений.

Теория не является абсолютной, и ряд экспериментов и наблюдений доказывает это. В конечном счете, эксперименты показали, что между стимулами и реакцией стоит еще что-то, поскольку реакция на одинаковые стимулы оказывалась разной у разных индивидов. Так, голубя, привыкшего получать пищу после стука клювом в окно, никак нельзя было отучить стучать в окно, если он хочет получить пищу. Даже крысы в опытах Э. Толмена при бегании по лабиринту демонстрировали формирование чего-то, что он назвал «когнитивной картой»: крысы, не получавшие подкрепления в поисках правильного пути, находили его быстрее, чем получавшие такое подкрепление. Это «что-то» у человека – цель, ожидание, когнитивная карта мира, знак и т. п. **Необихевиористы** назвали это «промежуточными переменными» и включили их в схему: *S-I-R* (стимул – промежуточные переменные (индивидуальные особенности, «черный ящик» личности) – реакция). Б. Скиннер предположил, что *реакция определяется не стимулами, а вероятными последствиями поведения, поэтому управлять поведением нужно, положительно подкрепляя, вознаграждая,* повышая вероятность движения по пути, где результат в прежнем опыте связан с вознаграждением. На этой основе построена идея программированного обучения, предусматривающая пошаговое овладение деятельностью с подкреплением каждого шага. Существует и мотивационная теория ожиданий В. Врума.

Обратим еще раз внимание на то, что модель промежуточного звена I в сознании индивидов, оказывающих влияние на поведение других путем стимулирования (желая получить ожидаемую реакцию), может быть разной.

Школа поведенческих наук сосредоточилась на методах налаживания межличностных отношений, способах повышения качества рабочей силы и достижении на этой основе повышения эффективности функционирования организации.

Всеобщее управление качеством (японские методы менеджмента)

В 1980-1990-х гг. **всеобщее управление качеством** *(total quality management – TQM),* которое концентрировало внимание на управлении всей организацией, обеспечивающем качественное обслуживание потребителей, находилось в центре внимания

менеджеров, помогая им решать проблемы глобальной конкуренции. Благодаря этому подходу ценности, связанные с обеспечением качества, пронизывают всю организацию, включая рабочих основного звена. Четырьмя *ключевыми составляющими менеджмента качества* являются: вовлеченность работников, концентрация внимания на потребителях, бенчмаркинг и постоянные улучшения.

Вовлеченность работников означает, что весь персонал участвует в контролировании качества. Все сотрудники *концентрируют внимание на потребителях.* Компании, осуществляющие всеобщее управление качеством, выясняют, чего хотят потребители, и стараются удовлетворить их нужды и предоставить им продукт, соответствующий их ожиданиям. *Бенчмаркинг* означает постоянное выявление компанией, кто и почему делает что-то лучше, чем она, и попытки имитировать или превзойти их достижения. *Постоянные улучшения* предполагают непрерывные, хотя бы малые и не очень заметные, усовершенствования во всех видах организационной деятельности.

Концепция японской системы управления подразумевает также *развитие человеческих ресурсов,* то есть создание условий для *добровольной* интенсификации труда и мобилизации потенциала работника в интересах фирмы. На базе многочисленных программ развития персонала фирма обеспечивает работникам удовлетворение многих потребностей, развитие и повышение профессионального и общеобразовательного уровня. На основе выявленной диспозиции мотивов поведения работников им предлагается достаточно широкий набор стимулов, которые бы обеспечили их положительное отношение к труду и более высокую отдачу.

Теория «человеческого капитала»

Значительное место в ряду теорий, определяющих отношение к человеку в сфере производства, занимает *теория человеческого капитала.* Бизнесмен страны с развитым рынком обычно воспитан на теориях развития капитализма М. Фридмена и других теоретиков капиталистической экономики, он выше всего ценит прибыль, капитал, заботится о его возрастании. Приравнивание рабочей силы предприятия к капиталу, выявление у рабочей силы свойств и возможностей, подобных свойствам денежного капитала, является, с одной стороны, неожиданностью для бизнесмена, а с другой – убедительным фактом, заставляющим относиться к работникам с таким же уважением и «трепетом», как

и к своему физическому или денежному капиталу. К тому же в рамках этой теории доказательство осуществляется с использованием привычных и понятных бизнесмену экономических терминов и категорий. Уважительное отношение к работникам как к человеческому капиталу и создание условий для развития, роста этого капитала способствует росту результатов деятельности компании, ее инновационности, рентабельности.

Человеческий капитал – это адекватная постиндустриальному состоянию общества социально-экономическая форма выражения производительных качеств, свойств, способностей, сил, функций и ролей человека, включенных в систему социально ориентированной экономики смешанного типа[13].

Человеческий капитал – «…сформированный в результате инвестиций и накопленный человеком определённый запас здоровья, знаний, навыков, способностей, мотиваций, которые целесообразно используются в той или иной сфере общественного воспроизводства, содействуют росту производительности труда и производства и тем самым влияют на рост доходов (заработков) данного человека»[14]. Измерение человеческого капитала обычно производится в денежной форме, хотя проявляются и такие эффекты, как психологический, моральной удовлетворенности, престижности, экономии времени.

В рамках данной теории были выделены следующие *особенности человеческого капитала*:

1. В современных условиях человеческий капитал (ЧК) является основным фактором экономического роста.

2. Формирование ЧК требует от самого человека и всего общества значительных затрат.

3. ЧК в виде навыков, способностей является определенным запасом, т. е. может быть накапливаемым.

4. Инвестиции в ЧК обеспечивают, как правило, его обладателю в будущем получение более высокого дохода.

5. Вложения в ЧК дают довольно значительный по объему, длительный по времени и интегральный по характеру экономический и социальный эффект.

6. Инвестиционный период у ЧК значительно длиннее, чем у физического капитала: вложения в образование человека имеют инвестиционный период 12–20 лет, в то время как у физического – 1–5 лет.

7. ЧК отличен от физического по степени ликвидности: ЧК неотделим от его носителя – живой личности.

8. Независимо от источников формирования (государство,

семья, частные средства и пр.) использование ЧК и получение прямых доходов контролируется самим человеком.

9. Функционирование ЧК, степень отдачи от его использования обусловлены свободным волеизъявлением субъекта, его индивидуальными интересами и предпочтениями, материальной и моральной заинтересованностью, ответственностью, мировоззрением и общим уровнем культуры, в том числе и экономической.

10. Человеческий капитал, как и физический, оборачивается и воспроизводится[15].

С позиций теории человеческого капитала, безработица является формой омертвления капитала (рабочей силы), а следовательно, крайне вредна своими социально-экономическими последствиями. Социолог С. Кара-Мурза приводит такие общеизвестные данные: «В США, например, рост безработицы на один процент ведет к увеличению числа убийств на 5,7 %, самоубийств – на 4,1 %, заключенных – на 4 %, пациентов психиатрических больниц – на 3,5 %»[16]. Следует понимать, что негативное влияние массовой безработицы сказывается скорее на уровне государства, чем на уровне отдельной организации (массовые сокращения позволяют отдельным фирмам повысить прибыль за счет усиления эксплуатации), поэтому управление ею есть государственная обязанность. Оживление трудовых ресурсов многократно окупает затраты на снижение уровня безработицы.

Концепция управления человеческими ресурсами

В отличие от термина «управление персоналом», термин «управление человеческими ресурсами» означает восприятие персонала как ресурс, одного из факторов достижения результатов организации. Он подразумевает также создание и обеспечение функционирования в организации формальной системы, позволяющей эффективно и экономно использовать человеческий потенциал для достижения корпоративных целей. Сюда включаются такие виды деятельности, как привлечение, развитие и удержание эффективной рабочей силы. Таким образом, **управление человеческими ресурсами (УЧР)** – совокупность видов деятельности, направленных на привлечение, развитие и удержание эффективной рабочей силы в организации[17].

Приведем сравнение концепций «управление персоналом» и «управление человеческими ресурсами» (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Сравнение параметров парадигм «Управление персоналом» и «Управление человеческими ресурсами»

Наименование фактора	Характеристика фактора в парадигме УП	Характеристика фактора в парадигме УЧР
Среда	Организация, регион	Глобальная, информационно-технологическая
Обобщающие социально-политические характеристики	Индустриальное общество, псевдодемократическое, явная власть бизнеса	Постиндустриальное, информационное, потребительское общество, развитое гражданское общество, широкая (но не полная) демократия, неявная власть экономики, бизнеса
Состав персонала	В основном граждане одного государства	Многонациональный, разнообразный
Организационная культура	Второстепенный фактор	Важный фактор, часто наличие кросскультурных проблем
Специфика управления	Приведение к единообразному поведению	Управление разнообразием и развитием
Размещение организации	Ограниченная территория или одно государство, предприятия с полным циклом производства, градообразующие комплексы	Головной офис в «отечестве», производство — в иных странах, там, где выгоднее
Тенденции в структуре экономики	Преобладание производственного сектора	Рост сектора услуг, уменьшение производственного сектора
Методы принятия решений	Аналитические, на основе экономико-математических моделей	Креативные, на основе интуиции и группового взаимодействия
Индустриальные и трудовые отношения	Сильные национальные профсоюзы и механизм коллективных договоров	Ослабление профсоюзов, прямые договоры «работодатель–работник»
Специфика состава и реализации функций по управлению персоналом	Традиционные оперативные функции: привлекать, сохранять, мотивировать. Урегулировать конфликты	В дополнение к традиционным функциям — большее внимание к стратегическим проблемам развития организации и ориентация на ее конечные цели, к соответствию работников целям выживаемости и конкурентоспособности

		организации, гибкости и адаптивности персонала, его переобучению и развитию, учету таких факторов, как структура, стратегия, размер, культура организации, жизненные циклы продукции и организации, глобальная конкуренция, наличие мировой рабочей силы, этика бизнеса и окружающая среда, потребители. Добиваться гармонии
Специфика кадровой политики	Персонал — фактор производства, требующий «человеческого отношения»	Персонал — это человеческий капитал, достояние, развиваемый стратегический ресурс, основной фактор выживаемости и конкурентоспособности
Актуальный объект исследований Работники служб УП или УЧР	Рабочее место и работник, рабочая группа Специалисты узкого профиля	Кросскультурные аспекты, рабочие команды, партнеры по бизнесу, развитие в глобальной среде Специалисты широкого профиля
Объект внимания менеджмента	В центре внимания — отдельная личность	В центре внимания — команда
Стиль управления	Функциональный — развитие персонала связано с развитием продукции и услуг	Партнерский — развитие персонала связано с участием в процессах бизнеса и руководства
Кругозор работников УП и УЧР	Локальные задачи	Системный и ситуативный подход
Конечные цели служб УП и УЧР	Обеспечение потребности организации в рабочей силе	Достижение итоговых результатов организации: конкурентоспособности, рентабельности, выживания, развития, конкурентных преимуществ, гибкости и адаптивности

Полностью признавая справедливость расширения круга интересов науки и практики управления персоналом за счет вышеприведенных факторов, все же считаем необходимым отметить, что термин *«человеческие ресурсы»* неадекватен сути объект-субъекта управления и формирует технократический подход к людям в организации. Действительно, ресурсный подход к персоналу основывается на понятии «ресурсы», что в переводе с французского означает «вспомогательное средство». К ресурсам относятся денежные средства (капитал), материальные ценности,

запасы, возможности, источники средств и доходов. Причисление людей к ресурсам переводит их из категории «субъект» в категорию «объект», принижая значение таких важнейших характеристик, как активность, творчество, развитие, инициатива. Восприятие работников руководством ограничивается рамками одного из многих ресурсов, ставит под сомнение целесообразность учета личных свойств, индивидуальный подход и необходимость исследования, развития и полного применения потенциала.

Применение термина «персонал» как множественного числа слова «персона» (лат. *persona* – личность), вместо терминов «кадры», «штатные единицы», «ресурсы», «человеческий фактор» отражает восприятие людей на работе как личностей, тенденцию к уходу от ресурсного, потребительского подхода к работникам в направлении к гуманистическому подходу, к восприятию персонала как главного достояния предприятия в силу уникальности его активной природы (из всех факторов производства он один – активный) и иных свойств и безграничности потенциала.

Обучающаяся организация

Не существует единой точки зрения на то, какой именно должна быть обучающаяся организация. **Обучающаяся организация** – это установка или философия, рассматривающая, какой может стать организация.

Правомерно считать подходами, предшествовавшими концепции обучающейся организации и включенными в ее «тело», партисипативный, клиенто-ориентированный и инновационный подходы.

Партисипативное управление персоналом. При реализации данного подхода работники участвуют в принятии решений, относящихся к их сфере деятельности, получают достаточный объем информации о текущем состоянии и перспективах развития организации, что способствует росту отдачи и лояльности работников к организации.

Клиенто-ориентированный подход. В последнее время в обществе потребления (это одна из характеристик социумов, развившихся в странах «золотого миллиарда») популярным является так называемый клиенто-ориентированный подход, при котором все взаимодействующие в сфере бизнеса субъекты должны восприниматься как клиенты, оказывающие друг другу услуги. Это восприятие определяет особенно гуманные, можно сказать, предупредительные отношения между сторонами

общения, поскольку в классическом бизнесе клиент воспринимается как ключевой фактор выживания и процветания организации, и его потребности и пожелания – закон для бизнеса.

Клиенто-ориентированный подход в отношениях между работником и менеджером выглядит следующим образом: менеджер оказывает работнику управленческие услуги, работник предоставляет организации в лице менеджера результаты своего труда. Есть, конечно, специфика в отношениях менеджера и работника, но и во взаимоотношениях покупателей с продавцами такие особенности также могут иметь место: это взаимный характер обязательств и услуг, стремление к длительности и постоянству контактов, зачастую отсутствие свободы выбора, неразрывность в отношениях проявлений рационального и эмоционального.

Какую услугу, оказываемую организацией работнику, можно было бы назвать приоритетной? На этот счет существуют многочисленные теории, включая мотивационные. Но в условиях более или менее свободного выбора места приложения сил, возможности работать сразу на нескольких рабочих местах в нескольких организациях многие работники, решая проблему удовлетворения первичных потребностей, одновременно начинают испытывать тягу к развитию своего потенциала (к чему их толкают, в частности, высокие темпы научно-технического прогресса и потребность в обеспечении собственной конкурентоспособности на рынке труда). Очевидно, что закон развития – всеобщий закон живых существ, поэтому основной заботой социально-ориентированного менеджмента все больше становится создание условий для развития персонала. Это тем более важно, что развитие персонала обеспечивает и развитие организации, без которого ей в современном динамичном мире просто не выжить.

Инновационный подход. Сейчас получил признание и широко используется так называемый инновационный подход и инновационный менеджмент персонала. В его основе лежит стремление обеспечить условия для инновационного поведения людей, развития творческого потенциала работников и рабочих команд, поддержания стремления к обновлению и совершенствованию рабочей среды, продукции, услуг, для обеспечения продуктивного сотрудничества рабочих и управленческих команд. При несомненных преимуществах этого подхода перед бюрократически-эксплуататорским его ориентация только на инновации чревата утратой системности в восприятии человека в организации, отходом от стремления к всестороннему развитию трудового потенциала персонала и сосредоточением на

одном из его аспектов – в основном на развитии креативности. Необходимо помнить, что инновационному поведению способствует не только собственно развитие креативности персонала, но и культура организации, и качество трудовой жизни, и обучение людей, особенно менеджеров, и практическая деятельность менеджмента, и разнообразие персонала, и многое другое, что рассматривается нами в качестве факторов создания атмосферы всестороннего развития персонала.

Обучающаяся организация – такая, которая включает каждого человека, работающего в ней, в процесс определения и решения проблем, что позволяет организации постоянно экспериментировать, изменяться и совершенствоваться, повышая таким образом свою способность к росту, обучению и достижению целей. Главным аспектом здесь является решение проблем, что отличает обучающуюся организацию от традиционной, где акцент делается на экономичности. В обучающейся организации все сотрудники участвуют в рассмотрении проблем, например, в определении конкретных потребностей клиентов. Активное участие персонала позволяет найти нетривиальные способы решения.

Тремя важнейшими компонентами, обеспечивающими процесс обучения, являются: структура, основанная на командах, наделенные правами сотрудники и информационный обмен (рис. 2.4).

Самоуправляющиеся команды являются основными «строительными блоками» структуры. Эти команды состоят из сотрудников, владеющих различными навыками, которые совместно или поочередно выполняют работы, чтобы выпускать законченный продукт или оказывать услугу.

Рис. 2.4. Элементы обучающейся организации

На команды часто возлагается ответственность за тренинг,

безопасность, планирование, координацию деятельности с другими командами, принятие решений, связанных с оплатой и вознаграждениями. Хотя лидер команды имеет большое влияние, в обучающихся организациях привычная роль босса практически полностью исключается. Участники команд получают навыки, информацию, инструменты, мотивацию, полномочия, чтобы принимать решения, определяющие результаты всей команды, и обеспечивать креативность и гибкость по отношению к возникающим вызовам и возможностям среды.

Наделение правами означает раскрытие потенциала и творческих способностей сотрудников за счет предоставления им свободы, ресурсов и информации, а также обучения навыкам принятия решений и грамотного выполнения заданий. Наделение правами может выражаться в предоставлении командам права самоуправления, деятельности кружков качества, обогащении труда, формировании совместно работающих групп, а также в форме предоставления прав принимать решения, организовывать тренинг, получать информацию, что позволяет сотрудникам выполнять задания без жесткого контроля со стороны.

В обучающихся организациях персонал является опорой менеджера, а не объектом затрат, которые нужно минимизировать. Компании, применяющие этот прогрессивный подход, создают хорошие условия для работы и развития сотрудников как профессионалов и личностей. Кроме того, они формируют у людей чувство собственника благодаря причастности к процессу производства и получения прибыли.

Открытая информация. Обучающаяся организация владеет необходимой информацией в полном объеме. Чтобы определять и решать проблемы, сотрудникам надо знать, что происходит. Они должны понимать принципы функционирования всей организации и ее отдельных частей. Здесь каждому доступны точные данные о бюджете отделов, их доходах и расходах. Менеджеры знают, что избыток информации лучше, чем ее недостаток. Кроме того, менеджеры поощряют сотрудников к обмену информацией друг с другом.

Менеджмент открытых бухгалтерских книг. В организационной среде, где первостепенное значение имеет обмен информацией, работа в командах и где менеджер играет роль лица, облегчающего выполнение заданий, руководители не могут скрывать от персонала финансовые данные. Они должны привлекать подчиненных к участию в финансовом контроле и повышать их ответственность, чтобы усиливать их активность и стремление достичь организационных целей. Растет число менеджеров, которые полностью отказываются от закрытой

информации и практикуют *менеджмент открытых бухгалтерских книг*, то есть предоставление финансовой информации и результатов финансовой деятельности всем сотрудникам организации.

Менеджмент открытых бухгалтерских книг с помощью графиков, диаграмм, компьютерных распечаток, собраний коллектива и прочих средств показывает персоналу финансовое состояние компании. Кроме того, он позволяет каждому сотруднику увидеть, как его труд связан с общей картиной организационной деятельности и как его работа влияет на финансовое будущее организации. Наконец, менеджмент открытых бухгалтерских книг соотносит вознаграждение сотрудника с общим успехом компании. Персонал, обученный разбираться в финансовых документах, способен определить взаимозависимость функций и важность каждой из них. Если сотрудники вознаграждаются соответственно достигнутым ими результатам, они получают мотивацию к принятию на себя ответственности за всю команду или функцию, а не только за собственную работу. В целом это позволяет улучшить кросс-функциональную коммуникацию и сотрудничество.

Цель менеджмента открытых бухгалтерских книг сводится к тому, чтобы заставить каждого человека мыслить и поступать так, как будто он является владельцем бизнеса, а не только нанятым на работу специалистом. Поэтому в рамках данного метода сотрудникам предоставляется та же информация, что и владельцам предприятия: им сообщается, сколько денег поступило и на что они были израсходованы. Менеджмент открытых бухгалтерских книг позволяет персоналу понять, почему экономия имеет столь большое значение для успеха компании, и возлагает груз ответственности за контроль на плечи сотрудников.

Высокотехнологичные рабочие места (новые рабочие места)

Мир организаций и менеджмент изменились. Стремительное формирование новой среды вызвало фундаментальные трансформации, которые оказали существенное влияние на менеджмент. Как показано в табл. 2.4, эти трансформации выразились в переходе к новому рабочему месту.

Таблица 2.4

Сравнение старых и новых рабочих мест

	Старое рабочее место	Новое рабочее место
Основные характеристики		
Ресурсы	Атомы — физические активы	Биты — информация
Работа	Структурированная, локализованная	Гибкая, виртуальная
Работники	Зависимые сотрудники	Сотрудники, наделенные полномочиями, свободные агенты
Факторы, воздействующие на организации		
Технология	Механическая	Цифровая, электронный бизнес
Рынки	Локальные, отечественные	Глобальные, включая использование Интернета
Рабочая сила	Гомогенная (однородная)	Разнообразная
Ценности	Стабильность, экономичность	Изменчивость, скорость
События	Спокойные, прогнозируемые	Турбулентные, более частые кризисы

	Старое рабочее место	Новое рабочее место
Компетенции менеджмента		
Руководство	Автократия	Распределение власти, наделение правами
Фокус	Получение прибыли	Связи с потребителями и сотрудниками
Выполнение работы	Отдельными людьми	Командами
Взаимоотношения	Конфликты, конкуренция	Сотрудничество
Цель	Эффективный результат	Экспериментирование, обучающаяся организация

Команды, выполняющие задания в современных организациях, могут включать внешних подрядчиков, поставщиков, потребителей, конкурентов и *свободных агентов (профессионалов-одиночек, фрилансеров),* которые работают не на конкретную организацию, а *от проекта к проекту.* Наиболее ценные сотрудники – те, что могут быстро обучаться, передавать знания и чувствовать себя комфортно в условиях риска, изменений и неопределенности.

Модели работников, основанные на представлениях о трудовом потенциале

Общее представление о трудовом потенциале

В социологии труда рассматривается категория *трудового потенциала человека*, определяющая возможности и эффективность его участия в экономической деятельности. **Потенциал** – заложенные потенции, расположенность к эффективному выполнению тех или иных функций при наличии благоприятных условий, когда способности и задатки могут развиться до уровня умений, навыков.

Потенциал включает несколько профессиональных и личностных характеристик работника, состав которых определяется требованиями трудового процесса. Параметрическое определение потенциала можно считать укрупненным профессиональным и личностным профилем работника. В этом смысле определение потенциала работника следует рассматривать в ряду других профессиографических методов построения нормативных (стандартных, желательных) портретов или профилей успешных работников, используемых в качестве эталонов для сравнения с качествами претендентов на рабочие места, определения видов обучения, оценки действующих работников.

Профессор Б. М. Генкин называет в качестве компонентов трудового потенциала здоровье, нравственность и умение работать в коллективе, творческий потенциал, активность, организованность и ассертивность, образование, профессионализм, ресурсы рабочего времени[18].

Приведем еще определение **трудового потенциала**: это мера наличных ресурсов и возможностей, непрерывно формируемых в процессе всей жизни личности, реализуемых в трудовом поведении и определяющих его реальную плодотворность[19]. Выделяются такие компоненты трудового потенциала, как психофизиологические, ценностно-ориентационные, нормативноролевые, адаптационные, статусные[20].

Наше мнение таково: элементы трудового потенциала – это:

• профессиональные знания, умения и навыки, обусловливающие профессиональную компетентность (**профессионально-квалификационный потенциал**);

• работоспособность, физическое и душевное здоровье (**психофизиологический потенциал**);

• интеллектуальные, познавательные способности (**творческий, креативный, когнитивный потенциал**);

• способность к сотрудничеству, работе в условиях коллективной организации труда и взаимодействию с другими членами группы (**коммуникативный потенциал**);

• ценностно-мотивационная сфера, направленность, идеалы, мотивы, мировоззрение, степень моральной чистоты целей и выбираемых способов их достижения (**идейно-мировоззренческий, нравственно-мотивационный потенциал**);

• **лидерский потенциал** – способность увлечь за собой людей, влиять на них;

• **потенциал развития** – относится ко всем элементам потенциала, приводит к изменению «количества» и весомости одного или нескольких из них и служит основой развития работника и повышения его ценности для организации. Мы не рассматриваем данный элемент отдельно; на наш взгляд, потенциал развития проявляется в динамике всех остальных элементов трудового потенциала. Рассматривая эти элементы и возможности их развития, мы говорим и о потенциале развития;

• **административный потенциал**, позволяющий активно взаимодействовать не только внутри группы и организации (коммуникативный потенциал), но и с внешней средой. Это деловые и личностные связи и контакты, расширяющие информационное поле и возможности задействования ресурсов для достижения целей. Иногда работников принимают в организацию только из-за их связей с нужными организации людьми. Так, в частности, собирая информацию о деловом партнере, руководитель организации может найти в своем коллективе тех, кто располагает какой-то информацией об этом лице или фирме; возможно, найдутся люди, имеющие в интересующей вас организации друзей, знакомых, родственников;

• уверенность в своих силах, или **ассертивность**.

• гибкость – готовность (не в ущерб основным принципам) проявлять понимание ситуации и адаптироваться к ее изменениям.

Состав элементов трудового потенциала работника, который, на наш взгляд, совпадает с составом элементов потенциала рабочей группы, покажем на рис. 2.5.

Полноценное использование трудового потенциала способствует развитию работников и организации, неполное использование следует считать упущенной организацией выгодой.

Трудовой потенциал – сложное, живое, системное явление,

имеющее место также в сложной и большой системе – человеке. Как у любой системы, у трудового потенциала имеются соответствующие свойства – целостность, неаддитивность, структурность, взаимозависимость со средой, автономность, адаптивность, иерархичность, уникальность, множественность описаний, эмерджентность, динамичность и др.

Элементы трудового потенциала связаны друг с другом. Так, развивая, к примеру, свой коммуникативный потенциал, вы существенно влияете и на ассертивность, на лидерский, нравственно-мотивационный, административный, а если вы руководитель, то и на профессионально-квалификационный потенциал.

Рис. 2.5. Состав элементов трудового потенциала работника (и рабочей группы)

Концепция «Развивающее управление персоналом». Систематизация сферы компетенции менеджера в области управления персоналом

Рассмотрев особенности современного бизнеса в развитых странах и России, условия его функционирования, специфику современного работника и подходы к управлению им, задачи

менеджеров и средства их решения, мы считаем правомерным говорить о необходимости и своевременности реализации *развивающего подхода* к персоналу, *развивающего управления* людьми в организации в интересах самих людей, образуемых ими групп и организации в целом.

Развивающее управление персоналом (РУП) – это форма реализации системного подхода к управлению персоналом, основывающаяся на интеграции систем управления организацией и персоналом, включающая весь комплекс факторов и методов влияния на развитие и поведение персонала. Отношения между организацией, представляющими ее менеджерами и работниками строятся на основе взаимной заинтересованности в развитии друг друга как потребности и факторе выживания и организации, и работников, а также на основе стремления к созданию условий, обеспечивающих развитие.

Напомним, что развитие является и свойством, и потребностью любой живой системы: оно и внутренне присуще ей, и является филогенетическим законом. В рамках развивающего управления персоналом появляется возможность интегрировать средовой, функциональный и индивидуальный подходы к управлению людьми в организации.

Естественно, что в основе этого подхода лежит восприятие людей и групп в организации как больших и сложных систем, обладающих всеми присущими системам свойствами, поведение которых должно рассматриваться как непрерывный процесс развития, имеющий место в сложных ситуациях внешней среды, воспринимаемых и интерпретируемых субъективно. Персонал организации в рамках подхода «развивающее управление персоналом» – это личности, общности (формальные и неформальные группы, профессионально-квалификационные, социальные и другие группы), а также коллектив организации в целом.

Объект влияния, или управления, двойственен: он имеет все признаки субъекта, активен, инициативен, и зачастую неясно, кто кем управляет на самом деле: менеджер своими подчиненными или наоборот. Мы вынуждены говорить о персонале как об объект-субъектном явлении.

Понимание сути, специфики, закономерностей, причин поведения объект-субъектов управления является основой взаимопонимания – необходимого условия эффективного управления и сотрудничества. В свою очередь, понимание требует знаний, навыков и владения методами из области психологии, социологии, социальной психологии, педагогики, менеджмента, организационного поведения, управления персоналом, причем

эти знания и навыки также необходимо постоянно совершенствовать.

В отличие от популярной концепции развития человеческих ресурсов (получившей яркое воплощение в Японии, а затем и во всех развитых странах), базирующейся на таких условиях трудовой жизни, как пожизненный наем, оплата труда с учетом стажа и возраста и наличие внутрифирменных профсоюзов, *концепция развивающего управления персоналом* исходит из специфики современных тенденций в развитии мирового хозяйства и связана с пониманием системности и многообразия субъектов управления, разнородности факторов внешней среды и интеграцией на основе такого понимания всех известных на настоящий момент факторов средового, функционального, индивидуального характера, влияющих на трудовое поведение персонала. Факторная операционализация развивающего управления персоналом представлена на рис. 2.6.

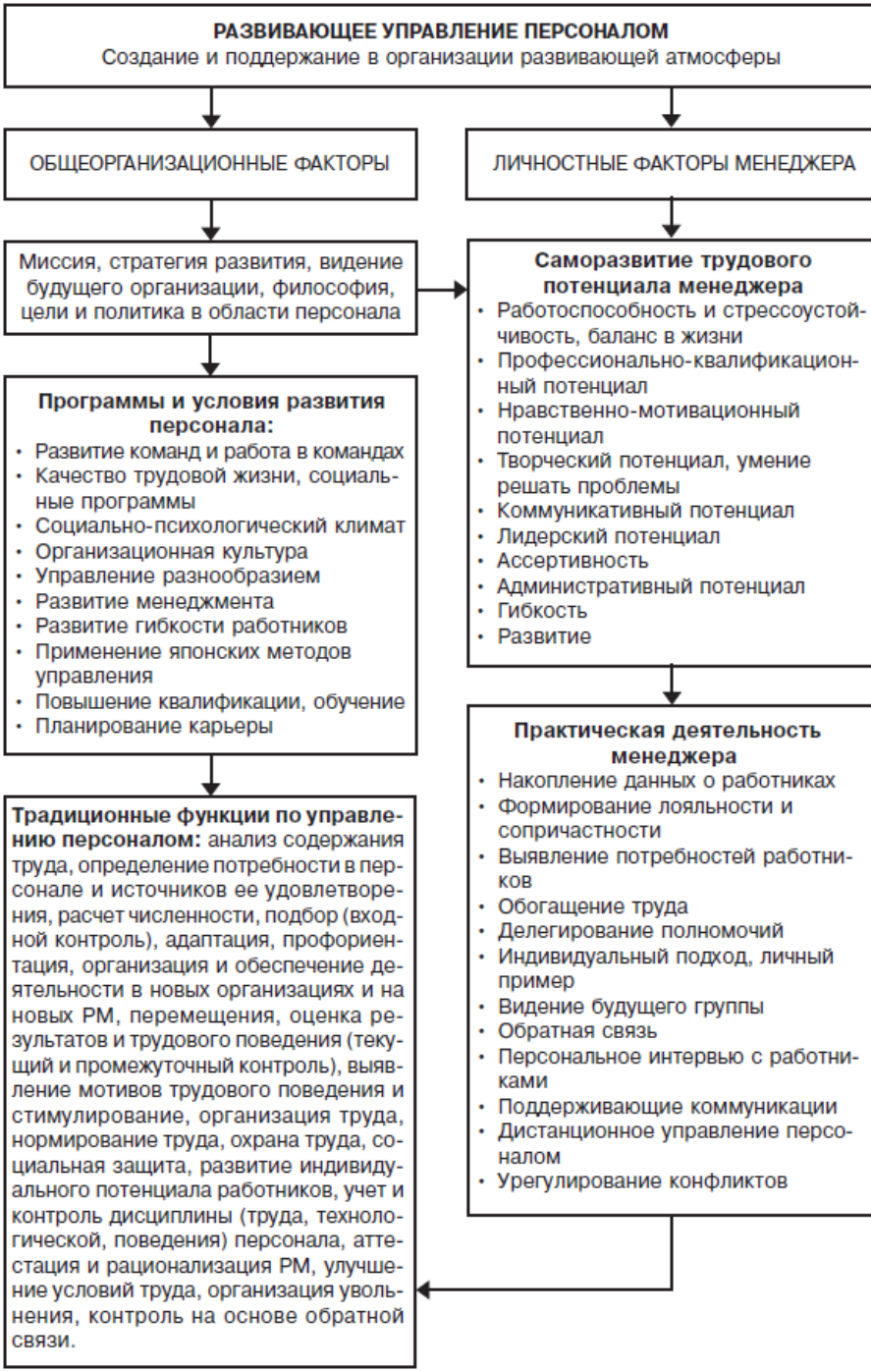
РАЗВИВАЮЩЕЕ УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
Создание и поддержание в организации развивающей атмосферы
ОБЩЕОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ФАКТОРЫ
ЛИЧНОСТНЫЕ ФАКТОРЫ МЕНЕДЖЕРА
Миссия, стратегия развития, видение будущего организации, философия, цели и политика в области персонала
Саморазвитие трудового потенциала менеджера
• Работоспособность и стрессоустойчивость, баланс в жизни
• Профессионально-квалификационный потенциал
• Нравственно-мотивационный потенциал
• Творческий потенциал, умение решать проблемы
• Коммуникативный потенциал
• Лидерский потенциал
• Ассертивность
• Административный потенциал
• Гибкость
• Развитие
Программы и условия развития персонала:
• Развитие команд и работа в командах
• Качество трудовой жизни, социальные программы
• Социально-психологический климат
• Организационная культура
• Управление разнообразием
• Развитие менеджмента
• Развитие гибкости работников
• Применение японских методов управления
• Повышение квалификации, обучение
• Планирование карьеры
Практическая деятельность менеджера
• Накопление данных о работниках
• Формирование лояльности и сопричастности
• Выявление потребностей работников
• Обогащение труда
• Делегирование полномочий
• Индивидуальный подход, личный пример
• Видение будущего группы
• Обратная связь
• Персональное интервью с работниками
• Поддерживающие коммуникации
• Дистанционное управление персоналом
• Урегулирование конфликтов
Традиционные функции по управлению персоналом: анализ содержания труда, определение потребности в персонале и источников ее удовлетворения, расчет численности, подбор (входной контроль), адаптация, профориентация, организация и обеспечение деятельности в новых организациях и на новых РМ, перемещения, оценка результатов и трудового поведения (текущий и промежуточный контроль), выявление мотивов трудового поведения и стимулирование, организация труда, нормирование труда, охрана труда, социальная защита, развитие индивидуального потенциала работников, учет и контроль дисциплины (труда, технологической, поведения) персонала, аттестация и рационализация РМ, улучшение условий труда, организация увольнения, контроль на основе обратной связи.

Рис. 2.6. Схема концепции развивающего управления персоналом

Модели на основе теорий мотивации

Мотив – совокупность *внутренних побуждений к активности*, основанных на осознаваемых или неосознаваемых потребностях, интересе, представлениях о ценностях и др. Как правило, человек совершает действия под влиянием ряда мотивов, среди которых можно выделить ведущий, доминирующий. Диспозиция мотивов и ведущий мотив непостоянны, на них влияет внешняя среда и особенности личности.

Зарубежные ученые часто придают понятию «мотив» несколько иное значение, чем российские: *мотивация* – структура, система мотивов деятельности и поведения субъекта, *мотив* – побуждение *себя и других* к деятельности. При этом на Западе различают *внутреннюю* (когда побуждение к деятельности определяется личными целями субъекта – потребностями, интересами, ценностями) и *внешнюю* (когда стремление к деятельности обусловливается целями, заданными извне, путем принуждения, договора об обмене результата деятельности работника на блага, психологического воздействия для формирования тех же целей, что и у предпринимателя) мотивации. Внешнюю мотивацию лучше назвать *мотивированием,* а точнее – *стимулированием.*

Стимул – побуждение к деятельности, связанное с воздействием внешних по отношению к личности факторов и субъектов. Стимулом в Древнем Риме назывался тонкий заостренный металлический шест для управления лошадьми, запряженными в колесницу. Западные ученые, как правило, не употребляют слова «стимул»: внешнее воздействие обычно обозначают термином «внешняя мотивация».

Цель – это желаемый продукт деятельности; *структуру* деятельности составляют действия и операции, способы осуществления действий; *средства* – это те инструменты, которыми пользуется человек.

Основные виды деятельности: *общение* (связь на основе психического контакта, направленная на обмен информацией, взаимовлияние, сопереживание, взаимопонимание), *игра* (направлена на развлечение и отдых, а у детей – средство социализации, освоения общественных норм, правил, социальных ролей), *учение* (имеет целью приобретение знаний, умений, навыков), *труд* (направлен на создание и совершенствование материальных и духовных ценностей, производство работ, оказание услуг).

До сих пор популярностью пользуется типология

мотивационных теорий, приводимая в книге М. Х. Мескона и соавторов «Основы менеджмента». Согласно предложенному ими подходу, мотивационные теории разбиваются на две группы: *содержательные*, объясняющие поведение человека мотивами, содержательной основой которых являются его потребности, и *процессуальные*, которые устанавливают тот или иной набор факторов, взаимодействующих между собой в психологическом процессе формирования мотивов поведения.

Повторим, что мотивы и их диспозиция не являются постоянными величинами, а зависят от многих факторов – биологических, социальных, в том числе статусно-ролевых, ситуационных.

Интерес можно трактовать как повышенное внимание к какому-либо объекту в силу его предпочтительности среди других объектов по материальным, эстетическим, эмоциональным, когнитивным и иным качествам. Психологический словарь определяет интерес как «мотив или мотивационное состояние, побуждающее к познавательной деятельности, которое возникает на основе познавательного влечения (желания) и, развиваясь, может перерасти в потребность, активность, склонность»[21].

Схема формирования мотива приведена на рис. 2.7.

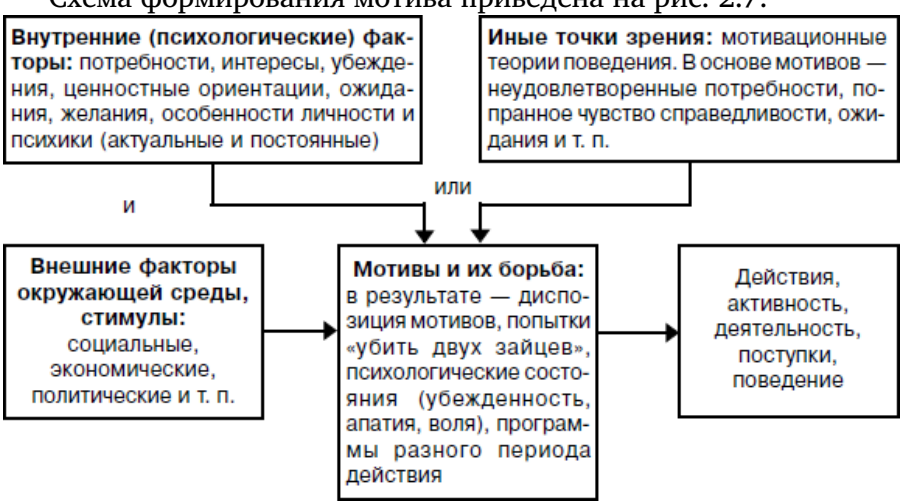
Внутренние (психологические) факторы: потребности, интересы, убеждения, ценностные ориентации, ожидания, желания, особенности личности и психики (актуальные и постоянные)
Иные точки зрения: мотивационные теории поведения. В основе мотивов — неудовлетворенные потребности, попранное чувство справедливости, ожидания и т. п.
и
или
Внешние факторы окружающей среды, стимулы: социальные, экономические, политические и т. п.
Мотивы и их борьба: в результате — диспозиция мотивов, попытки «убить двух зайцев», психологические состояния (убежденность, апатия, воля), программы разного периода действия
Действия, активность, деятельность, поступки, поведение

Рис. 2.7. Схема формирования мотива

В составе группы мотивационных теорий содержательного характера обычно называют теорию А. Маслоу, теорию Д. МакКлелланда, двухфакторную модель Ф. Герцберга, а в составе группы процессуальных теорий – теорию ожиданий В. Врума, теорию справедливости и модель Портера-Лоулера.

В качестве метода практической реализации подходов

процессуальных теорий в производственной среде рекомендуется разрабатывать прогнозы значений факторов мотивации для работника перед выдачей ему задания, рассчитывать ожидаемый уровень мотивации и сравнивать реальные результаты с прогнозом, чтобы повышать его вероятность[22].

Теория *ERG (existence* – существование, *relatedness* – причастность, *growth* – рост) К. Альдерфера разработана на основе теории Маслоу, но без ранжирования потребностей. При этом наиболее конкретная потребность – в существовании, наименее конкретная – в росте. По Маслоу, потребность служит главной движущей силой, пока не будет удовлетворена; по Альдерферу, если усилия по удовлетворению потребности какого-либо уровня вызывают постоянную фрустрацию, человек может вернуться к поведению, удовлетворяющему более конкретные потребности. Сотрудник, который в рамках своей трудовой деятельности не в состоянии удовлетворять потребности в личном росте, может остановиться на том, что будет выполнять работу лишь настолько, насколько необходимо, чтобы не потерять место и удовлетворять социальную потребность в общении, т. е. потребности более низкого уровня.

Как и в случае с теориями Маслоу и Герцберга, найти данные, подтверждающие теорию Альдерфера, не удалось.

Теория справедливости Адамса связывает мотив к дальнейшему труду с оценкой справедливости вознаграждения за работу:

$$\frac{\text{Собственные результаты}}{\text{Собственные вложения}} \quad \text{против} \quad \frac{\text{Результаты других}}{\text{Вложения других}}$$

При знаке равенства имеет место справедливость, человек будет продолжать вкладывать столько же усилий и выполнять работу на том же уровне. При любом неравенстве человек изменит количество прилагаемых усилий. В данной модели заложен солидный фактор субъективизма: ведь оценки собственного вклада и вознаграждения и их сравнение с вкладом и вознаграждением других людей, признание справедливости соотношения – все это каждая сторона оценивает по-своему. Руководитель часто недоумевает: он всем воздал по справедливости, а люди недовольны. Просто понятие справедливости руководителя не совпадает с представлениями подчиненных.

Люди как существа с целенаправленным поведением ставят перед собой цели и имеют мотивацию к их достижению,

поскольку достижение целей вознаграждается. Теория постановки целей Е. Локка (Локке) такова: люди, ставящие перед собой более высокие цели (или принимающие высокие цели, поставленные другими), прикладывают больше усилий и выполняют работу лучше. При этом цель должна быть конкретной (измеряемой), с уровнем сложности от среднего до высокого (вызов, рост), сотрудник должен быть с нею согласен; необходима обратная связь для контроля продвижения к цели; ситуация участия в постановке цели предпочтительнее ситуации назначения цели другим.

При регулировании поведения сотрудников принимают во внимание и *модели подкрепления*: неподкрепляемое и ненаказуемое поведение прекращается само собой, вознаграждаемое поведение продолжается, наказуемое избегается. Есть внешние подкрепления (формальные и неформальные) и внутренние, выдаваемые работником самому себе: гордость за себя, чувство достижения. Внешние вознаграждения могут снижать внутреннее подкрепление. Все время подкреплять нельзя. Обычно применяются следующие схемы:

• фиксированных интервалов (вознаграждение за определенное количество поведенческих актов);

• переменных интервалов (вознаграждение выдается, когда вздумается начальнику);

• переменных соотношений (вознаграждение выдается за разное количество поведенческих актов усилий, как при игре на игровых автоматах);

• периодических подкреплений (похожи на схемы переменных соотношений, что удобно при непредсказуемости и неравномерности загрузки современных организаций).

Считается, что подобные схемы чаще относятся к неформальным подкреплениям – на их основе нельзя платить зарплату[23].

Режимы подкрепления, которые могут устанавливать менеджеры, показаны в табл. 2.5[24]. Непрерывное подкрепление бывает наиболее эффективным при усвоении сотрудниками новых форм поведения, однако при этом усвоенные формы поведения могут исчезать. Частичное подкрепление позволяет сохранить желательные формы поведения в течение более длительного периода. Наиболее эффективен режим с переменным коэффициентом, поскольку сотрудники, знающие о том, что будут вознаграждаться в неопределенный момент и через длительный интервал, долго сохраняют желательные формы поведения.

Таблица 2.5

Режимы подкрепления

Режим подкрепления	Характер подкрепления	Воздействие подкрепления на поведение	Воздействие на поведение прекращения подкрепления	Пример
Непрерывный	Вознаграждение каждого удачного действия	Быстрое усвоение новых форм поведения	Быстрое исчезновение усвоенных форм поведения	Похвала
С фиксированным интервалом	Вознаграждение через определенные промежутки времени	Средние и нестабильные результаты работы	Быстрое исчезновение усвоенных форм поведения	Еженедельные выплаты
С фиксированным коэффициентом	Вознаграждение за выполнение фиксированного количества результата	Быстрое обучение, высокие и стабильные результаты работы	Быстрое исчезновение усвоенных форм поведения	Система сдельной оплаты труда
С переменным интервалом	Вознаграждение через неопределенные промежутки времени	Умеренно высокие и стабильные результаты работы	Медленное исчезновение усвоенных форм поведения	Ежемесячные оценки результатов и премии через случайные промежутки времени
С переменным коэффициентом	Вознаграждения за различное количество достигнутых результатов	Очень высокие результаты работы	Медленное исчезновение усвоенных форм поведения	Бонусы с продаж, связанные с их количеством, выплачиваемые через случайные промежутки времени

Организация и содержание труда как фактор мотивации[25]

Труд в организации – это та часть общей работы, ответственность за которую несет отдельный работник. Менеджерам необходимо знать, какие аспекты труда поддерживают мотивацию и как компенсировать однообразный труд, приносящий человеку мало внутреннего удовлетворения. **Организация (проектирование) труда** – это использование теорий мотивации для такого структурирования работ, которое приводит к повышению производительности и удовлетворенности работников. Подходы к проектированию труда, в общем, включают: упрощение труда, ротацию труда, расширение трудовых обязанностей и обогащение труда.

Упрощение труда

Упрощение труда – это повышение эффективности (экономия затрат) за счет сокращения числа заданий, которые должен выполнять сотрудник. Упрощение труда основывается на принципах научного менеджмента и промышленного инжиниринга. Планируемые задания должны быть простыми, повторяющимися и стандартизированными. При снижении сложности сотрудник имеет возможность сконцентрировать основное внимание на выполнении большего числа неких рутинных задач. Организация может использовать мало обученный персонал, что позволяет ей достичь высокого уровня экономичности. Работники легко подменяют друг друга, поскольку им не требуется владеть сложными навыками, глубокими знаниями и опытом. Однако упрощение труда в качестве мотивационной методики не годится. Людям не нравятся однообразные скучные задания. Реакцией на это являются различные формы негативного, с точки зрения работодателя, поведения, такие как саботаж, прогулы, создание профсоюзов.

Ротация труда

Ротация труда (работы) – это систематический перевод сотрудников с одной должности на другую, что позволяет увеличить число заданий, выполняемых одним человеком, без повышения сложности работы. Например, рабочий завода по

сборке автомобилей в течение одной недели может вставлять ветровые стекла, а в течение следующей монтировать передние бамперы. Ротация труда дает мало преимуществ с точки зрения технической эффективности, зато вносит разнообразие и стимулирует сотрудников. Человек поначалу может испытывать интерес к новому заданию, однако новизна вскоре утрачивается, поскольку эти задания также повторяются и оказываются однообразными.

Многие компании используют трудовую ротацию для подготовки гибкой рабочей силы. Работодатели, отказывающиеся от жесткого закрепления обязанностей за сотрудником, создают условия, в которых один человек может выполнять несколько заданий и усваивать новые профессиональные навыки, что позволяет сократить трудовые затраты. За счет ротации работы компании достигают большей гибкости. Так, производственный рабочий может переключаться с операций сверления на штамповку и сборку в зависимости от требований момента. Хотя некоторые профсоюзы сопротивляются ротации, многие соглашаются с ней, понимания, что ротация помогает усилить конкурентоспособность компании.

Расширение труда

Расширение труда предполагает соединение ряда заданий в одно, более объемное. Это позволяет устранить неудовлетворенность трудом из-за его излишней простоты. Вместо одного рабочему поручаются три или четыре задания и предоставляется больше времени на их выполнение. Работа становится более разнообразной, сложной и интересной. Например, когда в компании *Maytag* осуществили расширение труда, то работа была перепроектирована таким образом, что один рабочий полностью стал собирать водяной насос, а не монтировать одну и ту же деталь на сборочном конвейере, как раньше. Аналогичным образом, один человек несет ответственность за обслуживание и консультирование клиента по несложным вопросам содержания автомобиля и другим проблемам.

Обогащение труда

Вспомним о теории иерархии потребностей Маслоу и о двухфакторной теории Герцберга. Обогащение труда предполагает не изменение количества и частоты смены заданий, а привнесение в работу мотиваторов высокого уровня, включая

ответственность, признание, возможность роста, обучения и достижений. В условиях обогащения труда сотрудник получает контроль над необходимыми ресурсами, принимает решения, касающиеся выполнения задания, совершенствует профессиональные навыки и сам устанавливает ритм работы. Многие компании проводят программы обогащения труда, чтобы усилить удовлетворенность трудом и мотивацию сотрудников.

Модель характеристик работ

Ричард Хэкмен и Грег Олдхэм разработали достаточно интересный подход к организации труда, который называется **моделью характеристик работ**. Исследование Хэкмена и Олдхэма было посвящено **перепроектированию (реорганизации) труда**, то есть изменению содержания труда как с целью повышения качества трудового опыта работников, так и с целью повышения результативности труда. Ученые, изучавшие организацию сотен различных работ, создали модель характеристик работ, которая изображена на рис. 2.8. Эта модель состоит из трех частей: ключевые характеристики (измерения) работы, решающие (крайне важные) психологические состояния работника и сила потребности сотрудника в росте.

Ключевые характеристики работы. Хэкмен и Олдхэм выделили пять характеристик, которые определяют мотивационный потенциал работы.

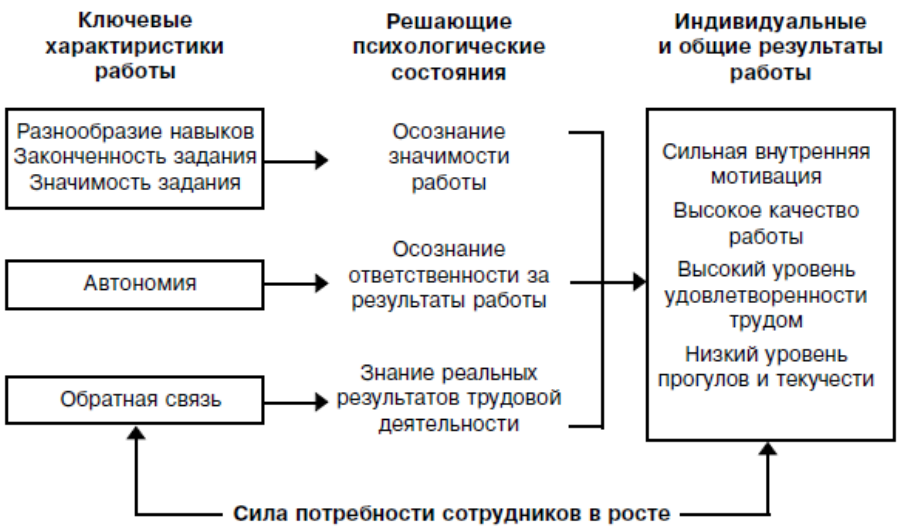

Рис. 2.8. Модель характеристик работ

1. *Разнообразие навыков.* Подразумевается количество

различных видов деятельности, составляющих работу, и количество навыков, необходимых для ее выполнения. Например, работа на сборочном конвейере отличается однообразием, в то время как прикладные исследования, включающие ежедневное решение новых проблем, характеризуются высоким уровнем разнообразия.

2. *Законченность задания* – степень, в которой человек выполняет всю работу от начала до конца. У шеф-повара, который полностью готовит все блюда меню, уровень законченности задания выше, чем у работника производственной линии в кафетерии, который раскладывает по тарелкам картофельное пюре.

3. *Значимость задания* определяет, до какой степени задание воспринимается как важное и имеющее значение для компании или потребителей? Сотрудники, занимающиеся дистрибуцией антибиотиков и других жизненно важных медикаментов, чувствуют, что их работа имеет большое значение для других людей.

4. *Автономия* показывает, насколько работник свободен, имеет право выбора и самостоятелен в планировании и выполнении задания. Штукатур-маляр может сам определить, как красить дом; рабочий по окраске деталей на конвейере имеет мало автономии.

5. *Обратная связь.* Мера, в которой исполнение работы обеспечено предоставлением работнику информации о ее результатах. Задания могут существенно различаться в том, что касается предоставления работникам возможности увидеть результаты своих усилий. Например, футбольный тренер знает, победила ли команда, а ученый в области фундаментальных исследований может в течение нескольких лет ожидать результатов, указывающих на то, что его проект оказался успешным.

Модель характеристик работ показывает, что чем в большей степени эти пять основных характеристик присутствуют в работе, тем сильнее мотивирован сотрудник, тем выше результаты и качество его труда и тем большее удовлетворение он испытывает от работы.

Решающие (крайне важные, критически важные) психологические состояния. Модель показывает, что основные характеристики работы оказываются более стимулирующими, если сотрудник в результате организации труда испытывает три психологических состояния. Как показано на рис. 2.8, разнообразие навыков, законченность и значимость задания влияют на осознание человеком *значимости работы.* Такая работа

удовлетворяет его и обеспечивает внутреннее вознаграждение. Автономия определяет уровень осознания *ответственности*, которую берет на себя исполнитель задания. Обратная связь позволяет получить *информацию о реальных результатах* деятельности. Эта информация помогает человеку оценить свою работу и внести, при необходимости, некоторые коррективы, чтобы достичь желаемых результатов.

Личные (индивидуальные) и общие результаты. Пять основных характеристик работ вызывают три психологических состояния, что обеспечивает сильную внутреннюю мотивацию, высокое качество исполнения и удовлетворенность трудом, низкий уровень прогулов и текучести.

Сила потребности сотрудников в росте. Последний компонент модели называется *силой потребности сотрудников в росте*. Несомненно, что люди могут иметь различные потребности в профессиональном росте и развитии. Если человек хочет удовлетворить потребности низкого уровня (к ним могут относиться безопасность, принадлежность к группе и т. д.), модель характеристик работы дает немного пользы. Когда же у сотрудника велика потребность в профессиональном росте и развитии, включая желание выполнять работу, содержащую вызов, иметь личные достижения, развиваться как личность, модель оказывается особенно эффективной. Такой человек благосклонно воспринимает применение этой модели и увеличивает производительность в ответ на повышение уровня пяти основных характеристик работ.

Модели позитивного трудового поведения

В деловой сфере проявляется такая модификация поведения, как трудовое поведение. Установление типа или диспозиции типов трудового поведения работника позволяет прогнозировать его на уровне обобщенных, укрупненных характеристик, к числу которых и относится параметр «трудовое поведение». Правда, в этом случае легче ошибиться, чем при более глубоком рассмотрении качеств личности. Специалисты в области социологии труда считают, что трудовое поведение проявляется в отношении к труду. **Отношение к труду** есть единство трех элементов: *мотивов и ценностных ориентаций* (разделяемых личностью социальных ценностей, выступающих в качестве целей жизни, и критериев отбора средств достижения этих целей), *реального трудового поведения* и *оценки работником своего поведения* в рабочей ситуации (вербального поведения). На отношение к труду влияют производственные (связаны с содержанием, организацией и условиями труда), социальные (связаны с групповыми отношениями) и психологические (связаны с особенностями личности) факторы.

Об отношении к труду можно судить по объективным и субъективным показателям. К *объективным* социологи относят степень ответственности, добросовестности, инициативы, дисциплинированности, которые определяются количеством и качеством выполняемой работы, числом предложений по ее улучшению, стремлением повысить свой профессионализм. *Субъективным* показателем отношения к труду обычно выступает степень удовлетворенности работой и такими факторами, как оплата, организация, условия труда, взаимоотношения с руководством и коллегами. Высшая степень удовлетворенности – гордость за свой труд и свою организацию.

Современные подходы к человеку на производстве базируются на понимании решающей роли для процветания организации именно отношения к труду ее членов, а передовые предприятия не жалеют усилий на выявление и совершенствование факторов, способствующих появлению у человека удовлетворенности трудом, гордости за свой труд.

Реальное трудовое поведение включает в себя несколько форм. Правильная классификация формы поведения конкретного работника позволяет определить адекватные способы его корректировки и повысить точность прогнозирования. Социологи связывают форму поведения с определенными потребностями и мотивами, а также с ситуацией, поэтому правильная

классификация позволяет увидеть и причины того или иного поведения.

Целевые формы поведения связаны со стремлением работника к той или иной цели. Первая группа целей относится к трудовым обязанностям, функциям, исполняемым на рабочем месте. Форма поведения в этом случае называется **функциональным трудовым поведением** и определяется содержанием и организацией труда. **Целевое экономическое поведение** связано со стремлением к достижению определенного уровня благосостояния и качества жизни. Считается, что такая форма поведения сопряжена с постоянным сравнением затрат собственного труда и компенсации за них. Можно выделить несколько формул такого поведения: *«максимум доходов ценой максимума усилий», «минимум дохода при минимуме усилий», «максимум дохода при минимуме труда».* Несложно распознать в поведении работника ту или иную модель и впоследствии принять меры против тех, кто придерживается второго, а тем более третьего варианта. В рыночной экономике приемлем, за редким исключением, стиль поведения, основанный на первой формуле.

В самостоятельный подвид целевого поведения выделяют **организационное поведение**, которое связывают с реакцией сотрудников на различные методы стимулирования, регламентацию деятельности, нормативные акты, административные указания, которые обеспечивают достижение целей организации. По сути, это отрегулированная организацией часть поведения, которая позволяет получить нужные ей результаты.

Работник, планирующий свое профессиональное развитие, рост квалификации с целью перемещения вверх по карьерной лестнице, проявляет **целевое стратификационное** поведение, то есть стремится к изменению своего статуса, страты, в которой он пребывает.

Особого внимания заслуживают люди с **инновационным поведением**. Им часто приходят в голову нестандартные решения, они постоянно ищут пути к улучшениям в содержании, организации, условиях труда. Не все их предложения могут быть реализованы, но на этих работниках держится прогресс и будущее организации. Это изобретатели, рационализаторы, пассионарии (по определению Л. Н. Гумилева). Ценность таких людей исключительно высока, а потенциал непредсказуем. Подобное поведение воспитывается в крупных японских компаниях, а теперь и в фирмах других развитых стран, например посредством развития движения за высокое качество, за экономию в рамках

кружков качества.

Поскольку каждый из нас хотя бы раз в жизни менял место работы, всем знакомо понятие адаптации к новым функциям и условиям труда, к новой технологии, технике, коллективу. Мы можем быть конформными и легко принимать новые условия, можем быть конвенциальными и сложно приспосабливаться к изменениям среды, можем быть неконвенциальными, нонконформистами и всегда оставаться самими собой, не поддаваясь внешнему давлению. В любом случае в ситуации перемен наше поведение – **адаптационно-приспособительное**, способное наложить отпечаток на нашу деятельность и исказить правильное восприятие нас другими.

Устойчивость структуры организации, преемственность ее традиций, обычаев достигается за счет **церемониально-субординационной** составляющей поведения. Правила этикета, манера общения с сотрудниками, начальством, подчиненными воспроизводят культуру организации и ее структурные особенности[26].

Зачастую мы проявляем или, наоборот, вынуждены терпеть чье-то **характерологическое поведение**, когда личные особенности характера, неприкрытая демонстрация эмоций, психического состояния резко бросаются в глаза и определяют поведение человека в организации. Часто перед встречей с руководителем мы пытаемся узнать о его настроении, предпочитая не попадать «под горячую руку». Возможно, начальник с характерологическим поведением не понимает, что он лишает себя своевременного получения важной информации или предложений, поскольку в периоды его дурного расположения духа люди предпочитают не общаться с ним. Понятно, что у каждого свой лимит эмоциональной устойчивости, но руководитель обязан обеспечивать стабильность деловой атмосферы и коммуникаций, иначе делу наносится вред. **Руководитель с неустойчивой психикой должен быть признан профессионально непригодным по психологическим качествам**.

Как уже говорилось, в сложных условиях взаимодействия работник демонстрирует разные формы поведения. Это зависит от многих обстоятельств. Часто, анализируя поведение, приходится делать вывод о наличии одновременно нескольких его форм, и это естественно: ни одна классификация не в состоянии «разложить по полочкам» все разнообразие людей, особенностей и причин их поведения. Если же удается выделить доминанту, преобладающую форму, то легче определить причины поведения и подобрать метод его корректировки.

Модели предпринимательского поведения

Следует упомянуть и о так называемом **предпринимательском поведении**. Конечно, любой предприниматель, будучи живым человеком, проявляет разные формы поведения, однако при этом наблюдается некоторая специфика. Вот несколько взглядов на природу и проявления предпринимательского поведения.

Кто такой предприниматель? Общепринятое на Западе определение приводит шведский ученый Б. Карлоф: **предприниматель (бизнесмен)** – это человек, способный понять структуру потребностей и сочетать это понимание со знаниями в области управления производством в целях создания благ. Предприниматель способен творчески решать задачи согласования потребностей с производственными ресурсами, располагает капиталом, энергией и несет расходы, необходимые для организации дела (бизнеса)[27].

Западные, а особенно американские, теории мотивации признают в качестве главного стремления человека стремление к успеху (упоминавшаяся теория Мак-Клелланда). Успех – это удача в достижении какой-либо цели, общественное признание, хорошие результаты в работе. Предприниматель, «предпринимая» какое-либо «предприятие», рассчитывает на его успех. Анализируя предпринимательское поведение, современные социологи отмечают сложность этого явления и многообразие условий успеха[28].

Предпринимательский успех может быть достигнут вследствие действия одного или нескольких факторов, обстоятельств, причин, и быть результатом достаточно разных форм поведения. На достижение предпринимательского успеха могут повлиять:

• простое везение: человек случайно оказался в нужное время в нужном месте (но при этом сумел не упустить шанс);

• активный поиск «того самого выигрышного варианта» с использованием метода проб и ошибок, перебора вариантов;

• компетентный расчет различных комбинаций и выбор оптимального варианта, можно сказать, на основе теоретических изысканий;

• получение и использование в благоприятное время конфиденциальной информации или ресурса другого вида;

• использование собственных уникальных способностей, опыта, компетентности в качестве товара, дающего доход.

Предпринимательское поведение может включать и период пассивности, но обычно предприниматель должен быть активным

субъектом, хотя бы на стадии «уторговывания интересов».

Из определения понятия следует, что предприниматель должен иметь представление о рыночной конъюнктуре и уметь ею пользоваться. Говорить о наличии общих для всех предпринимателей черт и способностей можно после того, как мы рассмотрим некоторые направления и модели реализации предпринимательского поведения.

Инвестиционная модель предпринимательского поведения – это разработка и внедрение на свой страх и риск венчурных инвестиционных проектов, что в наше время в нашей стране не кажется оправданным.

Инвенторная модель – продвижение или продажа ноу-хау, собственного или клиента.

Организационная модель предпринимательского поведения – по сути, организация воплощения каких-либо идей, нестандартных решений, обеспечение проекта нужными видами ресурсов, организация коммуникаций, взаимодействия.

Посредническая модель – выступление в роли арбитра, посредника с получением комиссионных (на основе уникальной информации о потребностях и возможностях сторон).

Аквизиционная модель – аккумуляция и концентрация каких-либо ресурсов для запуска в оборот в благоприятное время.

Коммерческая модель – создание новых каналов движения товаров, услуг, информации.

Консалтинговая модель – обеспечение нуждающихся профессиональной поддержкой по широкому кругу проблем.

Конъюнктурно-игровая модель – манипулирование ценовой и иной конфиденциальной информацией.

Приходится обращать внимание на реальное предпринимательское поведение, которое уникально в силу уникальности личности предпринимателя и в разное время содержит сочетание различных форм. Общепризнанно, что предприниматель – человек рисковый, мобильный, гибкий, стрессоустойчивый, умеющий, по Киплингу, «поставить в радостной надежде на карту все, что накопил с трудом, все проиграть и нищим стать, как прежде, и никогда не пожалеть о том…».

Французское агентство провело исследования в Америке и формализовало модели, типичные для предпринимателей и менеджеров[29].

Предприниматель: стремление к независимости, опора на собственные силы; не боится грязной работы, может заменить любого работника; схватывает суть дела, а не структуру управления (не отношения); обращает внимание прежде всего на

технологии и рынки (кажется, у японцев главное – НИОКР и рынок, финансы, а потом производство); предпочитает скромный риск, основанный на расчете, готов инвестировать большие, но сулящие отдачу суммы; наиболее высоко ценит свою независимость, не обращает особого внимания на символы и аксессуары своей деятельности (быть, а не казаться); неудачи для него – уроки; ориентируется на собственное мнение; плохой семьянин, целиком отдающий себя делу.

> «К важным для психологического портрета предпринимателя качествам относят следующие: в интеллектуальном блоке – компетентность, комбинаторный дар, развитое воображение, реальную фантазию, развитую интуицию, креативность, перспективное мышление; в коммуникативном блоке – талант координатора усилий сотрудников, способность и готовность к социально лояльному общению с другими людьми и в то же время способность идти против течения; в мотивационно-волевом блоке – склонность к риску, внутренний локус контроля, стремление бороться и побеждать, потребность в самоактуализации и общественном признании, преобладание мотива достижения над мотивом избегания неудачи. Учитывая, что предприниматель, образно говоря, еще и самоэксплуататор, ему необходимы хорошее здоровье, неиссякаемая энергия и оптимизм.
>
> Полный перечень приведенных характеристик относится к портрету идеального, а не типичного предпринимателя. Какие сочетания качеств должны непременно присутствовать в портрете типичного предпринимателя для обеспечения его успешной деятельности? Литературные данные и выполненные нами исследования доказывают лишь обязательное наличие компонентов, приведенных в мотивационно-волевом блоке, ибо предприниматель прежде всего – фигура действующая, активная, ищущая»[30].

Эти компоненты присутствуют в психологическом портрете независимо от формы предпринимательства (производственное, коммерческое, финансовое), уровня (крупный, средний, малый бизнес) или других специфических черт. Однако и в этом перечислении качеств, типичном для работ по этике и психологии предпринимательства, отсутствует акцент на высоких нравственных императивах, которыми, как ожидает общество, должен руководствоваться в своей деятельности

предприниматель.

В современной России существует масса примеров безнравственного поведения бизнесменов и практически нет (или они не воспринимаются обществом как искренние) высоконравственных поступков.

Манипулятивное поведение

На слуху у многих термин «манипулятор», определяющий человека с преимущественно деструктивной эгоистической формой поведения. Приведем некоторые известные приемы манипулятивного поведения, используемые для достижения тех или иных целей. Обычно манипулятор добивается своих целей за счет партнера посредством того, что:

• не упускает случая подчеркнуть промахи или недостатки других, поиздеваться над человеком, возвышая тем самым себя, удовлетворяя свои амбиции;

• всегда считает правым себя и склонен присваивать чужие идеи, находки, убедительные аргументы;

• не видит достоинств других, но очень точно и зло распознает недостатки;

• не допускает наличия у других высоких мотивов поведения, стремится принизить значение нравственных поступков, хотя себя склонен считать высокоморальным человеком;

• проявляет себя добрым и щедрым только по отношению к очень узкому кругу самых близких ему людей;

• в деловой беседе прибегает к таким приемам, как обобщение и преувеличение («что будет, если все так сделают?»), анекдот, чтобы высмеять говорящего или предмет разговора, использование авторитета, дискредитация собеседника, «переход на личности», ревизионизм (сосредоточение внимания на фрагментах без учета контекста), увод дискуссии в сторону, переключение внимание на второстепенное, введение в заблуждение, создание препятствий для достижения соглашения, извращение сказанного, внезапное заявление об отсутствии полномочий и т. п.

Человек, столкнувшийся с манипулятором, попадает в сложное положение. Его поведение зависит от того, как он оценивает последствия своей реакции: либо он открыто квалифицирует действия партнера как манипуляторские и мягко, но настойчиво требует возврата к предмету беседы, либо, сделав вид, что не замечает манипуляций, становится жертвой манипулятора. И в том и в другом случае первоначально ожидаемый вами результат общения, скорее всего, недостижим, но во втором случае вы теряете еще и свое достоинство. Вообще, в деловом общении всегда присутствует элемент достижения целей с использованием своего влияния на партнера, но есть *принципиальное отличие продуктивного делового взаимодействия от манипуляции: в первом случае остается чувство*

удовлетворения от общения и понимание причин и обстоятельств, влияющих на поведение и результаты общения, во втором – чувство досады (фрустрация), неудовлетворенности результатом, недоумение по поводу поведения партнера.

Если вы остались недовольны собой, мысленно возвращаетесь к завершившейся беседе, то либо вы не уделили достаточного внимания подготовке к деловой встрече, и тогда результаты ее анализа следует занести в копилку вашего опыта, либо следует квалифицировать поведение партнера как манипулятивное и в дальнейшем принять меры, чтобы ситуация не повторилась. Но и в этом случае вы обогащаете свой опыт, наращиваете коммуникативную компетентность, и это тоже положительный аспект отрицательного по результатам взаимодействия.

Понятие девиантного поведения

Вопросы нравственности субъектов деловых отношений заботят и общественность, и бизнесменов, и каждого отдельного гражданина. Эта проблема имеет определенное экономическое содержание: по данным зарубежных источников, нижняя граница потерь от преступности, являющейся следствием и крайним проявлением безнравственного, девиантного поведения, составляет в США ежегодно $425 млрд, а только из-за коррупции цены увеличиваются на 10–20 %. В работе группы американских специалистов[31] приводятся результаты многочисленных исследований, показывающих огромный ущерб компаний, государства, общества от бесчестных поступков работников разных уровней. ФБР оценивает ежегодный ущерб от мошенничества (а это только один из видов преступлений) в $60-200 млрд. Наиболее типичные нарушения со стороны наемных работников – различные виды воровства у фирм (от наличности в кассах до оплаты личных счетов чеками фирмы и использования средств пенсионных фондов не по назначению), фальсификация документов, сговор с клиентами и поставщиками, выдача «дутых» векселей, использование имущества фирмы в личных целях, компьютерные преступления и т. п. Чтобы уменьшить потери, многие корпорации принимают меры для устранения факторов, способствующих мошенничеству: организуют систему внутрифирменного аудита, выявляют и ликвидируют возможности нарушений, определяют лиц, по воле обстоятельств и личным качествам способных совершить аморальный поступок по отношению к фирме.

Поскольку взаимоотношения общества и государства представляются многим как противоречивые, как конфликт интересов, в общественном мнении выявляется интересная, но деструктивная тенденция: многие социальные группы одобрительно воспринимают попытки обмана государства и его органов, чаще всего налоговых служб. Сокрытие доходов принимает иногда форму рискованной игры с налоговой инспекцией.

В этих обстоятельствах при прочих равных условиях (образование, опыт, интересы и т. п.) фирма всегда старается принять на работу человека с репутацией добропорядочного, законопослушного гражданина, с высоким и позитивно направленным нравственно-мотивационным потенциалом. Общество, граждане стараются иметь дело с организациями, у которых также позитивный имидж.

Чем и как определяется различие между понятиями девиантного и делинквентного поведения?[5] Будем считать, что девиантное поведение – нарушение норм социума на грани нарушения закона, социально неодобряемое поведение, не имеющее правового оформления, а делинквентное – нарушение норм права, закона.

Актуальная задача для трансформирующейся или заново создающейся страны и общества (в общем виде): обогатить социальную психологию исследованиями в области криминологии и виктимологии, ввести в теорию и практику управления персоналом достижения этих наук.

Отклоняющееся поведение – форма дезорганизации поведения индивида в группе или категории лиц (девиантов и делинквентов, то есть нарушителей и правонарушителей) в обществе, обнаруживающая несоответствие сложившимся ожиданиям, моральным и правовым требованиям общества[32]. В отличие от индивидуальных расстройств поведения, отклоняющееся поведение подлежит социальным санкциям. Слабые и случайные формы отклоняющегося поведения, связанные с нарушением порядка взаимодействия между людьми (оплошности, ошибки, срывы, обман, грубость, умолчание, бездействие, халатность и др.), фиксируются общественным вниманием и корректируются непосредственно и ситуационно участниками взаимодействия (с помощью правил вежливости, сохранения достоинства личности, юмора, контроля над психологической агрессивностью). Обычно слабые формы отклонений носят открытый, непроизвольный характер и приписываются не столько субъектам, сколько ситуации, обусловившей дезорганизацию их поведения. Устойчивые формы отклоняющегося поведения, прежде всего аморальное и противоправное поведение, в зависимости от их социальных последствий вызывают ту или иную меру осуждения, наказания и мобилизации общественных сил для восстановления порядка и устранения предпосылок дезорганизации в будущем. Причины устойчивых форм (аморализм, правонарушения, преступность) составляют предмет изучения социологии преступности и в криминологии*.

В организации, где люди добровольно объединяются для достижения совместными усилиями общеорганизационных и личных целей, действуют многочисленные правила, нормы, предписания, без которых недостижимы нужные результаты. Эти предписания и нормы могут быть письменными и устными, индивидуальными и групповыми, общеорганизационными и более высокого уровня. Их нарушение, естественно, вызывает

сбои в деятельности организации, вредит ей. Формы поведения, связанные с нарушением норм, предписаний, дисциплинарных рамок, называются **деструктивными формами** поведения[33]. Деструктивных форм поведения довольно много. При несоблюдении норм права мы говорим о *противоправном* поведении. Обычно его проявления преследуются по закону. Распространенная разновидность деструктивного поведения в отношении организации и общих целей – *административно-управленческое:* превышение и злоупотребление в личных целях своими правами и полномочиями, невыполнение прямых обязанностей. Если человек просто не на своем месте, некомпетентен, то его поведение *дисфункционально.* Социологи выделяют *эгоистическое, индивидуально-целевое* и *групповое* деструктивное поведение (групповой эгоизм). В противовес инновационному часто наблюдается *консервативное поведение.* Сложнее распознать *имитационное поведение,* когда истинные эгоистические цели камуфлируются псевдоактивностью. Некоторые работники реализуют на предприятии свои асоциальные привычки и склонности, демонстрируют осуждаемые обществом формы поведения; в этом случае можно говорить об *отклоняющемся, девиантном поведении.*

Модели ролевого поведения

Человек играет роли в группе, его поведение зависит от того, насколько он органичен в роли, насколько она ему нравится и удовлетворяет его амбиции, насколько его исполнение роли соответствует ожиданиям других людей, членов группы. Неверное исполнение ролей ведет к конфликтам. Э. Берн считал, что все люди играют в игры, занимая позиции либо родителя, либо взрослого, либо ребенка, и от соответствия ролей друг другу зависит успех в совместной деятельности и взаимопонимание: в частности, интерактивный аспект общения (по Берну) связывает взаимопонимание ролей и статусов общающихся с продуктивностью или конфликтностью общения. Немаловажны также диффузия и сочетание ролей. Так, в российской культуре принято бытовые роли связывать с трудовыми и определять поведение с учетом обеих сфер: на работе мы ищем тех, с кем у нас есть бытовые («по жизни») контакты, и ждем от них услуг, помощи, лучшего понимания. Роли в группах делятся на продуктивные, социальные, контрпродуктивные; наблюдение за поведением работников при индивидуальном подходе позволяет понимать склонности и «амплуа» работника и помогать быть органичным, раскрываться, получать удовольствие от игры.

Иная типология ролей приводится в книге Д. Вэттена и К. Камерон[34]. Они также отмечают, что улучшению производственных показателей команды способствуют два типа ролей: *роли, способствующие выполнению задания (ориентированные на задачу),* и *роли, направленные на формирование отношений (ориентированные на отношения)*. Членам команды сложно исполнять обе роли одновременно, и потому они имеют тенденцию вносить в одно направление больший вклад, чем в другое: кто-то в большей степени сосредоточен на выполнении задания, кто-то – на взаимоотношениях в команде. Роли, ориентированные на задачу, связаны с выполнением задания и достижением поставленных перед командой результатов или целей. К их числу относятся:

• *выдача рекомендаций.* Нахождение путей или альтернатив, способствующих осознанию и достижению целей;

• *поиск информации.* Вопросы, анализ пробелов в знаниях, выяснение мнений, убеждений и перспектив;

• *предоставление информации.* Обеспечение данными, представление фактов и суждений, выводы;

• *разработка.* Развитие идей, выраженных другими, приведение примеров и иллюстраций;

• *подталкивание.* Убеждение членов команды в необходимости оставаться в рамках задачи и стремиться к достижению целей команды;

• *мониторинг.* Проверка хода работы, разработка критериев оценки;

• *анализ процесса.* Анализ процессов и процедур, используемых командой для повышения эффективности и своевременности работы;

• *опытная проверка.* Проверка практической приемлемости и работоспособности идей, приближение их к реальности;

• *принуждение.* Поддержка существующих норм и правил, установка и закрепление стандартов, поддержка соблюдения согласованных процедур;

• *подведение итогов.* Комбинирование идей, выработанных членами команды, и подведение итогов, окончательные выводы.

Реализация ролей, ориентированных на задачу, позволяет двигаться к поставленным целям быстро и эффективно. Отсутствие исполнителя хотя бы одной из этих ролей может негативно сказаться на выполнении задания и помешать команде сосредоточиться на главных целях. Если вы будете выступать в качестве участника команды, имеет смысл брать на себя исполнение ролей, ориентированных на задачу. Порой способность удержать внимание членов команды на решаемой задаче приобретает первостепенную значимость. Эти роли становятся особенно важными в случае замедления работы, отклонения от цели, жестких временных рамок, сложности или неоднозначности путей решения задачи, непонимания, куда двигаться дальше, и отсутствия кого-нибудь, кто помог бы сдвинуться с мертвой точки. Один лидер не в состоянии быть эффективным носителем всех функций. Фактически понимание того, что нужно команде для решения задачи, является солидным вкладом участника. В наиболее эффективных командах вы найдете несколько человек, исполняющих роли, ориентированные на задачу.

В дополнение к выполнению заданий, успешные команды характеризуются еще и высоким уровнем межличностных взаимоотношений и сотрудничества. Огромное количество данных подтверждает, что продуктивные команды сплоченны, члены команд взаимозависимы и позитивно влияют друг на друга. Роли, ориентированные на взаимоотношения, способствуют поддержанию гармоничных отношений внутри команды. Они помогают людям чувствовать себя хорошо друг с другом, получать удовольствие от работы в команде. Эти роли приобретают особую значимость при возникновении разногласий,

росте напряженности или в случае, если отдельные участники не стремятся вносить вклад в общий результат:

• *поддержка.* Одобрение идей и признание вклада других членов команды, выражение дружеских чувств;

• *гармонизация.* Умение разрешать конфликты, сглаживать противоречия между людьми (посредничество, роль медиатора) и находить точки соприкосновения во время дискуссий и споров;

• *снятие напряжения.* Использование шуток и юмора для того, чтобы уменьшить напряжение и создать атмосферу непринужденности;

• *противостояние.* Борьба с деструктивными формами поведения, поддержка конструктивных форм поведения.

• *побуждение.* Стимулирование других, энтузиазм, оптимизм;

• *развитие.* Помощь в обучении, росте и достижениях, консультирование и наставничество членов команды;

• *нахождение консенсуса.* Помощь в достижении солидарности, согласия и спокойствия между членами команды.

• *сопереживание.* Сопереживание, поддержка членов команды.

Все мы в свое время входили в состав некой команды (хотя бы класса), некоторые из участников которой отличались приветливостью, обаянием или умением поддержать других. Такие люди позитивно влияют на «химию» команды, и в ней становится легче работать. Команда обретает притягательность и позитивный энергетический потенциал. Люди более ответственно относятся к исполнению своих обязанностей, охотнее сотрудничают друг с другом и активнее пытаются достичь консенсуса. Все это результаты правильного исполнения ролей, ориентированных на взаимоотношения. Они не отвлекают внимания от выполнения задания, а, наоборот, помогают команде работать.

Отсутствие исполнителей ролей, ориентированных на задачу, или ролей, ориентированных на взаимодействие, негативно отражается на эффективности работы команды. Некоторые ее члены должны быть уверены, что команда сможет справиться с заданием, другие должны точно знать, что сохранятся сложившиеся в ней взаимоотношения. В разное время одни роли могут доминировать над другими. Важно соблюсти баланс между той и другой группой ролей. Неудачи команд нередко обусловлены потерей такого равновесия (к примеру, все внимание начинает уделяться выполнению задания, что негативно сказывается на моральном климате внутри команды).

Непродуктивные роли препятствуют команде или ее членам в достижении того, чего они могли бы добиться, и могут безнадежно подорвать мораль и единство команды, поэтому их

принято именовать *блокирующими*. Приведем описание подобных проявлений, чтобы вы могли обнаружить их в собственной команде и начать борьбу с ними. К числу характерных «блоков» относятся:

• *доминирование*. Чрезмерная разговорчивость, перебивание или обрывание других;

• *сверханализ*. «Разделение на волоски», скрупулезная проверка каждой мелочи;

• *отвлечение внимания*. Склонность уводить разговор в сторону, нежелание соглашаться, повтор старых аргументов и т. д.;

• *пассивность*. Нежелание принимать активное участие в работе команды, пребывание на периферии или «в отказе» от взаимодействия, надежда на то, что работа будет выполнена другими;

• *чрезмерное абстрагирование*. Преувеличение значения чего-либо и выдвижение необоснованных выводов, предложений;

• *критицизм*. Чрезмерная критика или нежелание обращать внимание на достоинства чужих идей;

• *преждевременное принятие решений*. Принятие решений еще до постановки целей, получения необходимой информации, обсуждения альтернатив и определения сути проблем.

• *склонность выдавать мнение за факт*. Нежелание проверять обоснованность тех или иных суждений и предложений и попытка представить собственное мнение как истину.

• *неприятие*. Нежелание принимать идеи, высказываемые определенными лицами, невзирая на достоинства предложений.

• *использование служебного положения*. Использование статуса, должности или титула для принятия идей без их обсуждения и проверки.

• *сопротивление*. Блокирование всех преобразований, нововведений и прогрессивных идей, заведомое неприятие любых предложений от членов команды.

• *уклонение*. Нежелание оставаться в рамках темы, обсуждаемой командой, уход от предмета обсуждения.

Каждая из описанных выше блокирующих ролей является потенциальным препятствием на пути разумного и эффективного выполнения задачи вследствие падения уровня морали, потери взаимопонимания, возникновения конфликтов, отсутствия развития, принятия ложных решений. Опытные члены команды быстро распознают «блоки», противодействуют им и изолируют тех, кто препятствует решению задачи, а также обеспечивают обратную связь. Умение должным образом обеспечить обратную связь является вторым по важности навыком участников команд.

Примечания

[1] Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 25.

[2] *Соломанидина Т. О.* Организационная культура компании. М.: ООО «Журнал “Управление персоналом”», 2003. С. 130–133.

[3] *Петровский А. В.* Введение в психологию. М.: Издательский центр «Академия», 1995. С. 73.

[4] Психология и педагогика / Сост. и отв. ред. А. А. Радугин. М.: Центр, 1996. С. 13–15.

[5] *Годфруа Ж.* Что такое психология: В 2 т. Т. 1. М.: Мир, 1992. С. 82.

[6] Психология и педагогика… С. 13.

[7] *Годфруа Ж.* Указ. соч. С. 81–82.

[8] Там же. С. 125–127.

[9] Большой энциклопедический словарь. М., 2001. С. 72.

[10] См., например: *Майерс Д.* Социальная психология. СПб.: Питер, 1996. С. 357.

[11] Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. С. 12–13.

[12] *Росс Л., Нисбетт Р.* Человек и ситуация. Перспективы социальной психологии. М.: Аспект Пресс, 1999. С. 119.

[13] *Дятлов С. А.* Основы теории человеческого капитала. СПб.: Изд – во СПбУЭиФ, 1994. С. 17.

[14] Там же. С. 83.

[15] Там же. С. 115.

[16] *Кара-Мурза С. Г.* Манипуляция сознанием. М.: ЭКСМО, 2004. С. 543.

[17] *Daft R. L., Marcic D.* Understanding Management. Mason, Ohio: Thomson Learning, 2004. Chap. 9.

[18] *Генкин Б. М.* Экономика и социология труда. М.: Норма, 2001. С. 67.

[19] *Шаталова Н. И.* Трудовой потенциал работника. М.: ЮНИТИДАНА, 2003. С. 7.

[20] Там же. С. 16.

[21] Психологический словарь / Под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. М.: Педагогика-пресс, 1996. С. 140–141.

[22] *Синк Д. С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989. С. 330–337.

[23] *Джуэлл Л.* Индустриально-организационная психология. СПб.: Питер, 2001. С. 248–265.

[24] *Daft R. L., Marcic D.* Op. cit. Chap. 13.

[25] Ibid.

[26] Социология труда: Учебник / Под ред. Н. И. Дряхлова, А. И. Кравченко, В. В. Щербины. М.: Изд-во МГУ, 1993. С. 159–167.

[27] *Карлоф Б.* Деловая стратегия. М.: Экономика, 1991. С. 48.

[28] *Верховин В. И., Логинов С. Б.* Феномен предпринимательского поведения // Социологические исследования. 1995. № 8.

[29] *Малахов С. В.* Основы экономической психологии: Учеб. пособие / Под общ. ред. И. В. Задорожнюка. М., 1992. С. 36.

[30] Психология: Учебник. М.: ПРОСПЕКТ, 1999. С. 553–554.

[31] *Альбрехт С. Венц Дж., Уильямс Т.* Мошенничество. Луч света на темные стороны бизнеса. СПб.: Питер, 1995. С. 35.

[32] Краткий словарь по социологии. М.: Политиздат, 1989.

[33] Социология труда… С. 159–167.

[34] *Вэттен Д. А., Камерон К. С.* Развитие навыков менеджмента. СПб.: Нева, 2004. С. 599–604.

Глава 3
Повседневная деятельность менеджера по управлению персоналом

Накопление информации о работнике как о деловом партнере

Осознание менеджером своей социальной роли проявляется, в частности, в желании понять особенности подчиненного ему работника как личности и профессионала, мотивы его поведения и учесть их при выдаче задания и назначении вознаграждения.

Информация о работнике включает не только деловую часть, но и сведения о жизненном пути, пристрастиях, привычках и недостатках самого человека и членов его семьи, что позволяет завязывать и развивать отношения на межличностном уровне, избегая в процессе общения неприятных для партнера тем и сохраняя его доброе расположение духа.

Кроме собственных наблюдений и ведения файла менеджер может найти информацию о работнике в его личном деле, доступном в пределах, оговоренных ТК РФ, гл. 14.

Документы по личному составу организации позволяют определить трудовой путь, стаж, необходимый при начислении пенсии, а также условия, на которых человек продает свой труд. За неправильное ведение деловой документации, особенно по персоналу, руководители предприятия могут быть привлечены к административной ответственности. На каждого работника предприятия ведется *личное дело*[1].

В США базы данных включают информацию обо всех работниках, в том числе и руководящего уровня. Информация, сообщаемая обычно о рядовых работниках, содержит следующие данные:

- базовое образование и биографические данные;
- опыт работы;
- индивидуальные навыки и знания;
- имеющиеся лицензии и сертификаты;
- программы обучения, пройденные в период работы в организации;
- прежние оценки результатов деятельности;
- профессиональные цели.

Фирмы могут вести дополнительные базы данных на своих менеджеров для информационного обеспечения решений о замене или повышении. Они могут включать такого рода данные:

- послужной список и опыт работы;
- базовое образование;

• оценка сильных и слабых сторон;
• потребности в росте;
• потенциал для повышения в должности в настоящее время, перспективы дальнейшего роста;
• результаты текущей работы;
• сфера специализации;
• предпочитаемая работа;
• географические предпочтения;
• карьерные цели и желания;
• ожидаемая дата выхода на пенсию;
• личная (частная) история, включая психологическую оценку личности.

Поскольку основные сведения статистического и демографического характера имеются в личном деле работника, а появляются они там при непосредственном участии менеджера (как представитель работодателя он вправе обращаться к личному делу работника в случае производственной необходимости), в личном файле на работника, который ведет менеджер, целесообразно отражать данные, связанные с поведением работника, и результаты анализа наблюдения за его поведением.

По сути можно считать такую информацию своего рода данными для применения биографического метода или метода наблюдения, принятых в персонометрии.

Развитие сопричастности и преданности

Как пишет специалист по управлению персоналом в малом бизнесе Дж. Стредвик[2], «в сотрудниках следует развивать чувство *сопричастности,* а не подчиненности, и лидерство, а не администрирование – путь к достижению этого. П. Мартин и Дж. Николс в исследовании, проведенном в конце 1980-х гг., разработали несколько моделей сопричастности, выявив такие составляющие:

• *чувство принадлежности к организации* рождает лояльность и проистекает из убеждения работников в том, что они владеют информацией и вовлечены в качестве активных участников в достижение ее успехов;

• *воодушевление* делает работу результативнее, повышая уровень мотивации. Руководитель может подать пример собственным энтузиазмом, обращаясь к естественной потребности людей испытывать гордость за свою работу, ответственность за ее результаты и уверенность в правильности решений руководства;

• все вышесказанное невозможно без чувства *доверия к руководителю* и уважения к его авторитету, самоотдаче, компетенции и этическим качествам».

Приведем одну из точек зрения на состав факторов, способствующих формированию преданности работников своей организации[3]:

• на стадии планирования потребности в персонале – предпочтение внутреннему рынку труда, то есть первоочередное внимание своим работникам, продвижению изнутри;

• на стадии найма – ценностно-ориентированный наем, то есть включение в беседы по отбору кандидатов вопросов, связанных с идеологией, ценностями, культурой корпорации, и рассмотрение степени их приемлемости, разделения их кандидатом;

• на стадии профессиональной ориентации – социальная ориентация как первый шаг процесса отождествления целей работника с целями корпорации;

• на стадии управления производительностью и качеством – использование возможностей для обогащения труда, повышения самостоятельности и ответственности рабочих групп, информированности работников о происходящем в корпорации, общения работников с высшим руководством;

• на стадии управления карьерой – использование карьеро-ориентированной оценки результатов труда, системы

регистрации продвижений, открытой информации о вакансиях, направленность на развитие работников, актуализацию их потенциала;

• система вознаграждений, ориентированная на восприятие работников как партнеров: участие в прибылях, продажа акций корпорации ее работникам по льготной цене, доверие при учете рабочего времени;

• предоставление льгот для получения работником образования, а также удовлетворения многих жизненных потребностей;

• обеспечение безопасности труда;

• гарантии справедливости при решении проблем, эффективная обратная связь в системе «работник – руководство»;

• все базируется на философии, способствующей завоеванию преданности работников: «люди – главное».

Понимание уникальности работников, учет их интересов и особенностей при выдаче задания, организации труда, оценке результатов и в других случаях взаимодействия позволяет повысить самооценку людей, их уверенность в себе, лояльность к организации и, как следствие, отдачу. Насколько может не совпадать значение, придаваемое работниками и менеджерами различным факторам труда, показывает табл. 3.1.

Таблица 3.1

Распределение различных трудовых факторов по степени важности[4]

Факторы труда	Исследование работников	Исследование руководителей
Всесторонняя оценка проделанной работы	1	8
Ощущение собственной востребованности	2	10
Дружеская помощь при решении личных проблем	3	9
Гарантия занятости	4	2
Хорошая зарплата	5	1
Интересная работа	6	5
Служебный рост в организации	7	3
Лояльность в отношении подчиненных	8	6
Хорошие условия труда	9	4
Тактичность при обеспечении дисциплины	10	7

Фактор личных взаимоотношений

Видный современный ученый – социальный психолог Р. Чалдини обращает внимание на важность такого явления, как личные обязательства, возникающие у работника в случае оказания ему внимания со стороны начальника или организации. В Японии это называется «чувство гири», Р. Чалдини говорит о наличии феномена «взаимного обмена». Приведем текст письма читательницы – служащей из штата Орегон[5]:

> «Когда я устраивалась на работу, женщина, на место которой я поступила, сказала мне, что начальник – на редкость приятный и щедрый человек и что она никогда в жизни не уволилась бы, если бы не ждала ребенка. Она рассказала, что начальник всегда дарил ей цветы и делал небольшие подарки по различным поводам. Сейчас я уже шесть лет работаю с тем же начальником и могу подтвердить слова моей предшественницы. Он дарит мне и моему сыну подарки на Рождество, цветы на день рождения.
>
> Два года назад я осознала, что достигла потолка в своей профессиональной сфере. Если я хочу продолжать заниматься карьерой, мне надо пройти переподготовку и перейти в другой отдел или заняться частным бизнесом. Но что-то во мне сопротивляется этому. Я чувствую, что не имею права уйти. Мой босс уже немолод, и, может быть, я смогу перейти на другую работу, когда он уйдет на пенсию. А пока я чувствую, что обязана остаться – ведь начальник всегда был так внимателен ко мне».
>
> Как пишет далее Р. Чалдини, «создается впечатление, что из-за мелких знаков внимания эта женщина невольно приняла на себя определенные обязательства и в результате просто *не может* начать искать лучшую работу. Этот рассказ – хороший урок для менеджеров, как правильно воспитывать лояльность у подчиненных».

Выявление потребностей работников

Классическая формула успеха в бизнесе – «найдите чью-нибудь потребность и удовлетворите ее». И хотя сейчас в ходу иной подход («человек не знает, что ему нужно; покажите ему это и убедите, что оно ему необходимо»), знание потребностей работника позволяет получить представление о наиболее желательных для него стимулах и формах вознаграждения. Если есть возможность, позвольте работнику удовлетворить свои потребности, связав их с нужными организации результатами труда или трудовым поведением, и вы можете надеяться на его энтузиазм в выполнении задания. Мониторинг потребностей с использованием социологических методов, таких как интервью, анкетирование, наблюдение, экспертные и другие методы, дает возможность получать и использовать такую информацию.

Обогащение труда

Известны две теории, связанные с содержанием труда, выполняемыми функциями. Эти теории определяют ряд общих признаков труда, способствующих повышению интереса к нему, *стимулированию самим трудом, его содержанием.* Речь идет о теории обогащения труда и теории характеристик работ (как они названы в работе Д. С. Синка).

Теория обогащения труда рекомендует добиться, чтобы в каждой работе присутствовало как минимум 6 факторов, совместно делающих ее привлекательной:

• ответственность работника за производительность;

• осознание важности, необходимости выполняемой им работы;

• возможность контролировать и самостоятельно распределять ресурсы в процессе работы;

• обратная связь, получение информации о результатах работы;

• перспектива профессионального роста, приобретения нового опыта, повышения квалификации (работа не должна быть рутинной);

• возможность влиять на условия труда.

Вернемся к *теории характеристик работ* Р. Хэкмена и Г. Олдхэма, которая гласит: вероятность позитивного психологического состояния у индивида повышается при наличии пяти существенных аспектов работы: разнообразия, законченности, значимости, самостоятельности, обратной связи.

В США разработаны способы выявления реакции работника на различные компоненты работы с использованием методов самоотчета и анализа трудовых установок. На основании оценки характеристик работы сотрудником и экспертами вычисляется показатель мотивационного потенциала, значение которого тем выше, чем привлекательнее работа, чем большее удовлетворение она приносит работнику. Низкие значения этого показателя говорят о необходимости ее перепроектирования.

Эти факторы по сути находятся в пределах компетентности каждого руководителя, они связаны с грамотной, гуманистической, индивидуализированной организацией труда. В случае необходимости выполнения рутинной работы, не содержащей всех необходимых факторов привлекательности, или работы, не соответствующей профессионализму, склонностям, задаткам работника, на первое место выходит требование применить теории мотивации, рассмотренные в гл. 2.

Исходя из доказанного факта, что удовлетворенность содержанием труда повышает производительность и результаты, современные американские ученые исследуют трудовые установки (отношение к труду), используя следующие методы:

• определение дескриптивного индекса работы;
• определение индекса организационных решений;
• Миннесотский вопросник об удовлетворенности;
• шкалу удовлетворенности работой;
• метод субъективного анализа работ и другие[6].

К примеру, исследуются самоотчеты работников, представляемые в форме «Диагностической оценки работы» и «Перечня аспектов работы», как проявление реакции на характеристики работы (по теории характеристик работ). Специальные методы исследования позволяют получить количественное выражение параметров работы, таких как требуемое разнообразие навыков, законченность и значимость работы, самостоятельность и ответственность в сочетании с определенной свободой в выборе методов ее выполнения, наличие обратной связи для оценки результатов усилий. Полученные данные используются для расчета показателя мотивационного потенциала работы (ПМП) по следующей формуле:

$$\text{ПМП} = \frac{\text{разнообразие} + \text{законченн.} + \text{значим.}}{3} \times \text{самостоят.} \times \text{обратная связь}$$

Низкий уровень ПМП указывает на необходимость перепроектировать работу.

В Массачусетском технологическом институте осуществлен довольно обширный исследовательский проект, связанный с планированием служебной карьеры. Эта работа была начата в связи с таким наблюдением: часть инженеров потеряла интерес к технике и вместо этого увлеклась проблемами человеческого поведения. Вторая группа инженеров полностью потеряла мотивацию к работе и обратила свою активность на семью и увлечения. Таким образом, число инженеров, интересовавшихся техникой, постоянно сокращалось.

Исследованием было охвачено 3 тыс. человек, работавших на разных уровнях и в разных должностях. На основе исследования было выделено пять наиболее важных факторов, влияющих на удовлетворенность работой и мотивацию.

1. Многообразие предъявляемых работой требований к мастерству (самовыражение). На практике речь идет о том, насколько люди могут использовать на работе свои сильные качества, о соответствии требований, предъявляемых работой, и

уровня их мастерства. Иными словами, работа должна быть разнообразной, развивающей и содержащей вызов.

2. Ясность содержания задачи, вызывающая чувство отождествления с работой (работа как она есть). Если первое можно считать структурным моментом, то отождествление представляется активизирующим фактором. Иными словами, задание должно быть конкретным, результат его выполнения измеряемым, а содержание работы должно давать возможность говорить: «Вот эта работа по мне, сделать ее могу только я, в ней я выражу самого себя».

3. Представление о значении задачи для организации (ценность, статус). Ощущение важности работы и предположение о том, как другие представляют себе твою работу, образуют в совокупности центральный фактор мотивации. Работа должна быть значимой, а не для галочки или для корзины.

4. Обратная связь. Положительное или отрицательное подкрепление, полученное от начальника, коллег или подчиненных и связанное с успешностью работы, увеличивает удовлетворение от нее. Мнение о работе других само по себе усиливает мотивацию, в то время как «ничего-не-говорение» снижает чувство удовлетворенности. Обратная связь должна быть оперативной и эффективной, ее задача – подкрепить правильное поведение или пресечь неправильное.

5. Самодеятельность. Возможность работать самостоятельно, баланс власти и ответственности является пятым фактором, влияющим на удовлетворенность работой. То же самое можно выразить и другими словами: самодисциплина – это цена свободы. Обычно люди готовы платить эту цену. Данное рассуждение соответствует модели *Y* трудового поведения по Мак-Грегору. Речь идет о самостоятельности в планировании и организации собственного труда и распоряжении ресурсами, что предполагает организованность и ответственность работника.

Среди факторов, влияющих на удовлетворенность работой, отсутствуют деньги или иное материальное вознаграждение. По данным за 1993 г., годовой доход инженера в США составлял $55,8 тыс. в год, что, по-видимому, воспринимается инженерами как вполне достаточный уровень для обеспечения приличного существования. Вообще материальные факторы действуют как кратковременные стимулы, человек быстро адаптируется к новым возможностям бытия. Достойная зарплата, по мнению Ф. Герцберга, повышает удовлетворенность работой, но не способствует увеличению отдачи от работника, росту производительности его труда.

Наверное, нет ничего радикально нового в самом наборе

факторов, влияющих на удовлетворенность работой. В качестве свежего наблюдения можно отметить, что они мотивируют по-разному на различных стадиях пребывания в должности. Решающим моментом является длительность выполнения человеком одной и той же, не меняющейся по содержанию работы.

На рис. 3.1 показано влияние названных пяти факторов на удовлетворенность работой на разных стадиях пребывания в одной должности. Значительное влияние на удовлетворенность работой отражают лишь те участки кривых линий, которые находятся над пунктирной.

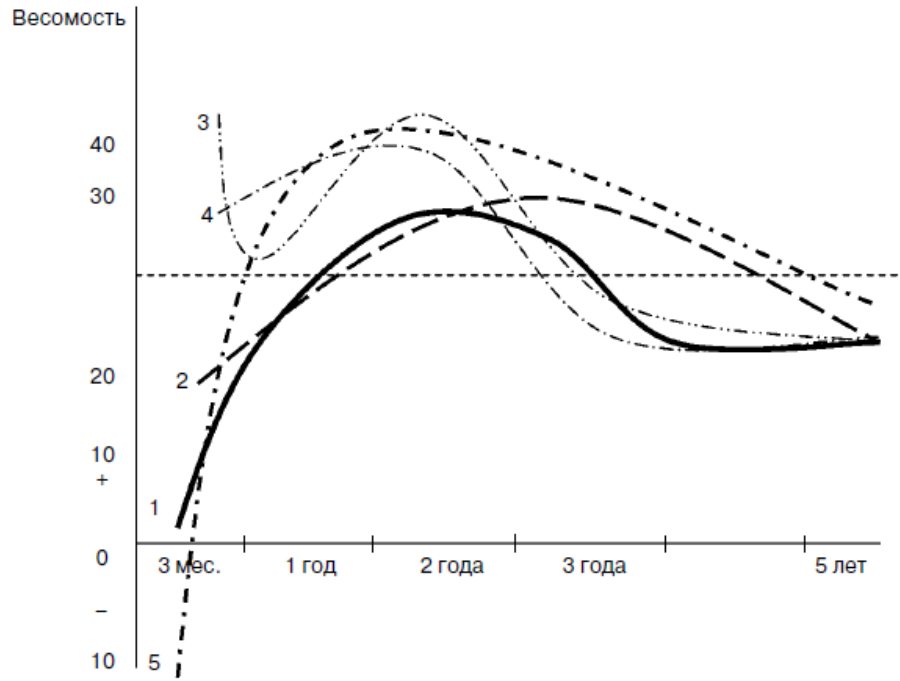

Рис. 3.1. Весомость факторов удовлетворенности работой на разных стадиях пребывания в должности

В первый год работы (будь то первое или шестое место работы) мотиваторами являются представление о значении задачи и обратная связь. Самостоятельность интересует между вторым и пятым годом – в это время она является важнейшим фактором мотивации. Наличие обратной связи представляет интерес в течение трех первых лет. После двух-трех лет работы на одном месте человек находится «в расцвете сил».

Главное, что показано на рис. 3.1, – после пяти лет работы на одном и том же месте ни один фактор не обеспечивает удовлетворенности работой и, как следствие, достижения в

работе существенно снижаются. Вместо факторов, связанных с работой, мотивация рождается из эгоистических побуждений, как-то: путешествия, представительские мероприятия, хобби в рабочее время, ожидание пенсии, льготы для персонала. Что может сделать предприятие для того, чтобы переломить столь неблагоприятную ситуацию? Важнейшими мероприятиями для поддержания мотивации являются следующие.

1. Систематическая проверка срока работы персонала в одной должности и управляемое горизонтальное перемещение с интервалом примерно в пять лет. Горизонтальные передвижения надо сделать престижными. Также необходимо одобрить и сделать престижным перемещение вниз в служебной иерархии на каких-то этапах карьеры.

2. Обогащение содержания работы и расширение ее рамок (оказывают влияние до 5-летнего срока).

3. Активное структурное планирование организации и применение гибких организационных форм (проектная, матричная организация).

4. Систематическое развитие организационной деятельности, обучение и творческий подход.

5. Реализация новых форм взаимодействия, например бесед начальника и подчиненного как составной части эффективного управления, производственная демократия[7].

Практическая реализация теорий, связанных с содержанием и условиями труда, принимает следующие формы[8]:

• **смена рабочего места (ротация)** – систематическая ротация позволяет избежать односторонних нагрузок, монотонности, обеспечить разностороннюю квалификацию и более широкое использование персонала;

• **расширение поля деятельности** – объединение нескольких однородных рабочих шагов или производственных задач в одну более крупную производственную задачу, то есть горизонтальное расширение поля деятельности;

• **обогащение содержания работы** – вертикальное расширение поля деятельности за счет включения задач по подготовке, планированию, контролю и т. п., то есть увеличение интеллектуальной составляющей деятельности;

• **создание частично автономных групп** – передача всего комплекса задач одной рабочей группе, которая самостоятельно организует свою работу и регулирует использование персонала.

На автомобильном заводе компании *Volvo* в городе Ольфстреме выделяются «…пять уровней автономии бригад. Первый, самый низкий, охватывает бригады производственных рабочих, осуществляющих технологический процесс и решающих

вопросы техники безопасности. В бригадах второго уровня операторы плюс к этому сами занимаются наладкой оборудования, ведут переговоры с отделом труда и зарплаты относительно норм и оплаты труда, комплектуют бригаду новыми людьми. На третьем уровне рабочие бригады участвуют в модернизации производственного процесса, проводят текущий и профилактический ремонт оборудования, планируют и распределяют ресурсы, ведут переговоры с отделом планирования, участвуют в оценке продукции с точки зрения необходимости ее обновления или снятия с производства, планируют время работ для членов группы. На четвертом уровне вдобавок к этому осуществляется контроль качества. На пятом на бригаду возложены функции бюджетно-финансового контроля и профподготовки. В 1978 г. на заводе работали 10 бригад первого уровня, 58 – второго (применялось расширение трудовых заданий), 30 – третьего (возлагалась ответственность за планирование), 2 – четвертого (осуществлялась ротация работ) и 1 – пятого уровня (самостоятельна в принятии решений по широкому кругу вопросов). К 1983 г. общее число бригад на третьем, четвертом и пятом уровнях удвоилось[9].

Рассмотрим подробнее аспект повышения привлекательности труда, связанный с передачей управленческих полномочий, то есть с обогащением труда.

Эффективное предоставление прав, делегирование полномочий, участие работников в принятии решений

Люди хотят ощущать свою ценность, так же как и ценность того вклада, который они вносят в процветание предприятия. Многие стремятся принимать решения, преодолевать проблемы, проявлять инициативу и отчитываться в результатах. Возможно, их не следует рассматривать как потенциальных руководителей, но они вполне могут отвечать за свои действия, поведение и результаты труда.

Делегирование полномочий можно рассматривать как сочетание методов и поведения, которые поощряют стремление людей к реализации своих амбиций в труде, имеющем четко определенную цель. Главная идея этой концепции – наделить работников большей ответственностью в части управления своей работой, хотя нельзя забывать и такие связанные с этим аспекты, как поддержка ориентации на клиента, командная работа и доверие между руководителями и работниками. Иначе говоря, персонал, наделенный полномочиями, становится хозяином своей работы, доверяет менеджерам и проявляет инициативу, не боясь необоснованных упреков и обвинений. Рассмотрим некоторые примеры.

• В одном из магазинов продавцы получили право самостоятельно решать вопрос о замене товара, который покупатели считают негодным, вместо того чтобы переадресовывать решение такого рода проблем менеджеру.

• Супервайзеры в *Rank Hovis* вот уже несколько лет уполномочены рассчитывать бюджет и оговаривать условия с поставщиками, не полагаясь на национальные стандартные соглашения.

• Штат центра обработки заказов компании по распространению кредитных карточек получил полномочия предоставлять скидки с взносов и цен, если с просьбой об этом обращаются дилер и клиент.

В рамках новых полномочий рабочая команда может, скажем, решать вопросы о перерывах во время работы, ротации работ, предоставлении отгулов и гибкого графика. Одна небольшая компания по производству жестяных работ предоставила сотрудникам полномочия целиком осуществлять взаимодействие с клиентом с момента подписания контракта, так что теперь не менеджер, а именно они обсуждают вопросы поставок,

технических изменений или качества, отвечая за выполнение работы в срок и в соответствии с техническими условиями.

Дополнительным плюсом предоставления полномочий может быть снижение стресса, поскольку стресс, как правило, – удел тех, кто не чувствует себя хозяином своей жизни.

Недостаток прав у работников – распространенное явление[10]

С одной стороны, исследования показывают, что работники, обладающие широкими полномочиями, работают производительнее, более довольны работой, отличаются большей лояльностью организации и изобретательностью, в итоге обеспечивая более высокое качество продукции и услуг по сравнению с работниками, не имеющими таких полномочий. С другой стороны, предоставление прав работнику приводит к ослаблению контроля и требует передачи ему ряда функций, таких как возможность принятия самостоятельных решений, постановка целей, достижение результата и установление вознаграждения. Менеджеры с выраженным стремлением к власти (см. теорию *X* Дугласа Мак-Грегора) далеко не всегда готовы пойти на подобные жертвы. Они могут задаться вопросом: «Почему я должен делиться с кем-то властью? Что мне это даст?».

На самом деле, хотя предоставлять права другим оказывается не так просто (мы не привыкли к подобным действиям), это не требует от вас сколько-нибудь серьезного самопожертвования. Напротив, эффективность вашей работы от этого только возрастет. Соответственно, мы можем отнести предоставление прав, которое на практике используется крайне редко, к разряду управленческих навыков, требующих развития.

В подтверждение этого вывода сошлемся на результаты исследований, проведенных в 1993 г. организацией Луиса Харриса и опубликованных в «Business Week» от 18 января 1993 г. Согласно полученным данным, в последнее время количество работников, страдающих от собственного бессилия и отчуждения, резко возросло (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Процент лиц, испытывающих чувства бессилия и отчуждения

Утверждение	1972	1985	1992
Я думаю, меня мало кто принимает во внимание	50	62	62
Большинство людей, обладающих властью, имеют преимущество перед такими, как я	43	65	71
Людей во власти на самом деле не заботит, что происходит со мной	46	65	71
Я отстранен от участия в происходящем вокруг меня	25	48	48

Значение предоставления прав

Согласно данным науки об управлении, которые за последние четыре десятилетия неоднократно подтверждались, в предсказуемых и стабильных условиях организация начинает функционировать как контролируемое, однообразное механическое устройство. В таких обстоятельствах от работников ожидается строгое следование принятым нормам и стандартное, формализованное поведение. Менеджеры, соответственно, могут поддерживать общий порядок и отдавать подчиненным приказы, отвечающие общим принципам и направлениям деятельности организации. Однако среда современного делового мира часто характеризуется как *гипертурбулентная, сложная, динамичная, конкурентная и подверженная революционным изменениям.* В таких условиях предпосылкой организационной и управленческой эффективности скорее может считаться гибкий, автономный, предприимчивый персонал, чем управленческий контроль и правила. *Возможность децентрализованного принятия решений, уменьшение числа указаний «сверху вниз» и автократических методов в руководстве – обязательные условия деятельности высокорезультативной современной организации.*

Предоставить права – значит, дать возможность человеку преодолеть ощущение бессилия и развить чувство уверенности в себе, зарядить энергией на деятельность, мобилизовать внутреннюю мотивацию к выполнению задания. Различия между наделением властью и предоставлением прав показаны в табл. 3.3. Лица, наделенные правами, не просто обладают необходимыми средствами для выполнения дела – у них возникает совершенно иное самоощущение, они думают по-другому.

Таблица 3.3

Различие между властью и предоставлением прав

Власть	Предоставление прав
Внешний источник	Внутренний источник
В конце концов, мало людей обладают ею	В конце концов, правами может обладать любой
Способность делать так, чтобы другие делали то, что вы хотите	Способность сделать так, чтобы другие делали то, что они хотят
Чтобы приобрести большую власть, вы должны лишить этой власти других	Приобретение больших прав не влияет на права других
Ведет к соперничеству	Ведет к сотрудничеству

Концепция предоставления прав не нова. Она то и дело встречается в тех или иных формах в старой и современной литературе по менеджменту. Так, в 50-е г. XX в. менеджерам предлагалось относиться к подчиненным по-дружески (человеческие отношения), в 60-е рекомендовалось быть чуткими к их потребностям и мотивам (сенситивный тренинг), в 70-е руководители уже должны были обращаться к подчиненным за помощью (вовлеченность, соучастие подчиненных), а в 80-е – заниматься формированием команд и проведением регулярных собраний (кружки качества). Интерес к темам подобного рода не ослабевает и поныне, убеждая, что менеджеры должны постоянно учиться тому, как предоставлять полномочия.

Аспекты предоставления прав

Предоставление прав включает обеспечение или создание: 1) самодостаточности, 2) самоопределения, 3) ощущения личной власти, 4) чувства значимости своего дела, 5) доверия к другим людям (табл. 3.4).

Таблица 3.4

Пять характерных аспектов предоставления прав

Характеристика	Объяснение
Самодостаточность	Ощущение собственной компетентности
Самоопределение	Ощущение свободы личного выбора
Личная власть	Ощущение обладания влиянием
Значимость	Ощущение ценности своей деятельности
Доверие	Ощущение безопасности

Если менеджер способен реализовать все пять аспектов, он сможет успешно реализовать данную стратегию. Мы уже говорили, что лица, наделенные правами, не только обретают способность более эффективно решать поставленные перед ними задачи, но и изменяют отношение к самим себе, что находит отражение в этих пяти характеристиках.

Как предоставлять права

Исследователи дают ряд рекомендаций по использованию стратегии предоставления прав, с тем чтобы вызвать у человека ощущение собственной компетентности, свободы выбора, влиятельности, значимости и безопасности. Мы представим лишь девять из них:

- четкое выражение видения будущего и целей;
- предоставление работнику возможности убедиться в своей компетентности;
- представление модели;
- обеспечение поддержки;
- создание атмосферы эмоционального подъема;
- необходимое информационное обеспечение;
- предоставление необходимых ресурсов;
- обеспечение обратной связи;
- создание атмосферы взаимного доверия.

Разумеется, не все методы наделения работников правами, описанные выше, равно приложимы к любой ситуации или к любому индивиду, однако развитие навыков предоставления прав, вне всяких сомнений, зависит от знания этих альтернатив и от умения использовать их. Приведенный список далеко не полон, другие виды деятельности могут быть не менее эффективны в предоставлении прав подчиненным. Данный перечень соответствует девяти рекомендациям по использованию рассматриваемой стратегии, и вы сможете применить эти материалы на практике, если попытаетесь улучшить свои навыки в части наделения работников правами.

Когда следует прибегать к делегированию полномочий и участию работников в принятии решений

Делегирование полномочий в сочетании с предоставлением прав предполагает прежде всего решение вопроса о том, когда полномочия надо передавать другим лицам, а когда – осуществлять самостоятельно. В каких случаях организацию и выполнение работы или принятие решений можно доверить подчиненным? Чтобы выбрать наиболее подходящий момент для делегирования, менеджер должен ответить на пять приведенных ниже базовых вопросов. Исследования свидетельствуют, что если момент делегирования определяется на основе рассмотрения этих вопросов, то вероятность успешного исхода возрастает примерно вчетверо (по сравнению с ситуацией, когда менеджер вообще их не рассматривает). Эти вопросы равно приложимы и к ситуациям, когда полномочия должны делегироваться не индивиду, а рабочей команде.

1. *Обладают ли подчиненные всей необходимой (или даже избыточной) информацией или опытом?* Во многих ситуациях они могут справиться с задачей или решением проблемы с большим успехом, чем менеджер, поскольку они лучше знакомы с потребностями клиентов, скрытыми издержками, производственными процессами и так далее – в силу свой близости к реальным ежедневным процедурам.

2. *Очень ли важна ответственность подчиненных за реализацию задания?* Участие в процессе принятия решений способствует усилению ответственности за результат. Если вы хотите дать подчиненным самостоятельность в выполнении задания, имеет смысл привлечь их и к участию в принятии решений, чтобы повысить уровень взаимодействия. Хотя это приведет к увеличению продолжительности процесса принятия решения, зато сократится время, требующееся для его выполнения.

3. *Способствует ли данное назначение развитию способностей подчиненных?* Делегирование полномочий может приобрести в команде дурную славу, если будет выглядеть как механизм, при помощи которого начальник пытается избавить себя от неподходящих работ. И потому делегирование должно быть постоянным, а не только в те моменты, когда менеджер оказывается перегруженным. Оно должно отражать управленческую философию, в которой особое значение придается развитию сотрудников. Одним из основных мотивов делегирования полномочий является развитие способностей и

удовлетворение интересов лиц, которым эти полномочия делегируются.

4. *Существуют ли у работников и руководства общие ценности и цели?* Отсутствие общих ценностей и целей может привести к неприемлемым решениям, выбору неподходящих средств и совершению очевидных ошибок. Это, в свою очередь, вызывает необходимость усилить контроль и участить проверки. Очень важно четко сформулировать задачи подчиненных. Прежде всего менеджеру необходимо ясно понимать, для чего нужна та или иная работа. З. Кунрадт заметил, что значительные люди всегда говорят: «Зачем?», в то время как менее значительные персоны ведут речь лишь о том, «что, как и когда?». Объясняя подчиненным, в чем значение работы, вы формулируете общую перспективу.

5. *Располагаете ли вы временем, необходимым для эффективного делегирования полномочий?* Чтобы сэкономить время, требуется время. Для того чтобы избежать непонимания, менеджер должен уделить какое-то время разъяснению задач и обсуждению необходимых процедур и деталей. Обучение персонала, вопросы и ответы и проверка результатов сопряжены с неизбежными затратами времени.

Принимая решение о делегировании полномочий, менеджеры должны определить, кому они будут делегироваться: индивиду или команде подчиненных. Рассматривая вопрос о формировании команды, следует установить, какие полномочия делегировать ее участникам, например будет ли группа заниматься изучением проблемы и поиском альтернатив или ей следует поручить и принятие окончательного решения. Менеджерам также надо решить, станут ли они сами принимать участие в групповых обсуждениях. На рис. 3.2 представлена модель, используя которую менеджер может понять, кому передать полномочия – индивидууму или команде и если команде, то будет ли сам менеджер ее активным участником.

Рис. 3.2 организован в виде «дерева», позволяющего менеджеру задавать себе вопросы и в зависимости от ответов на них идти дальше – вплоть до принятия окончательного решения. Модель разработана на основе трудов Дж. Хубера, В. Врума, А. Джаго, П. Йеттона. Приведем пример работы с этой моделью.

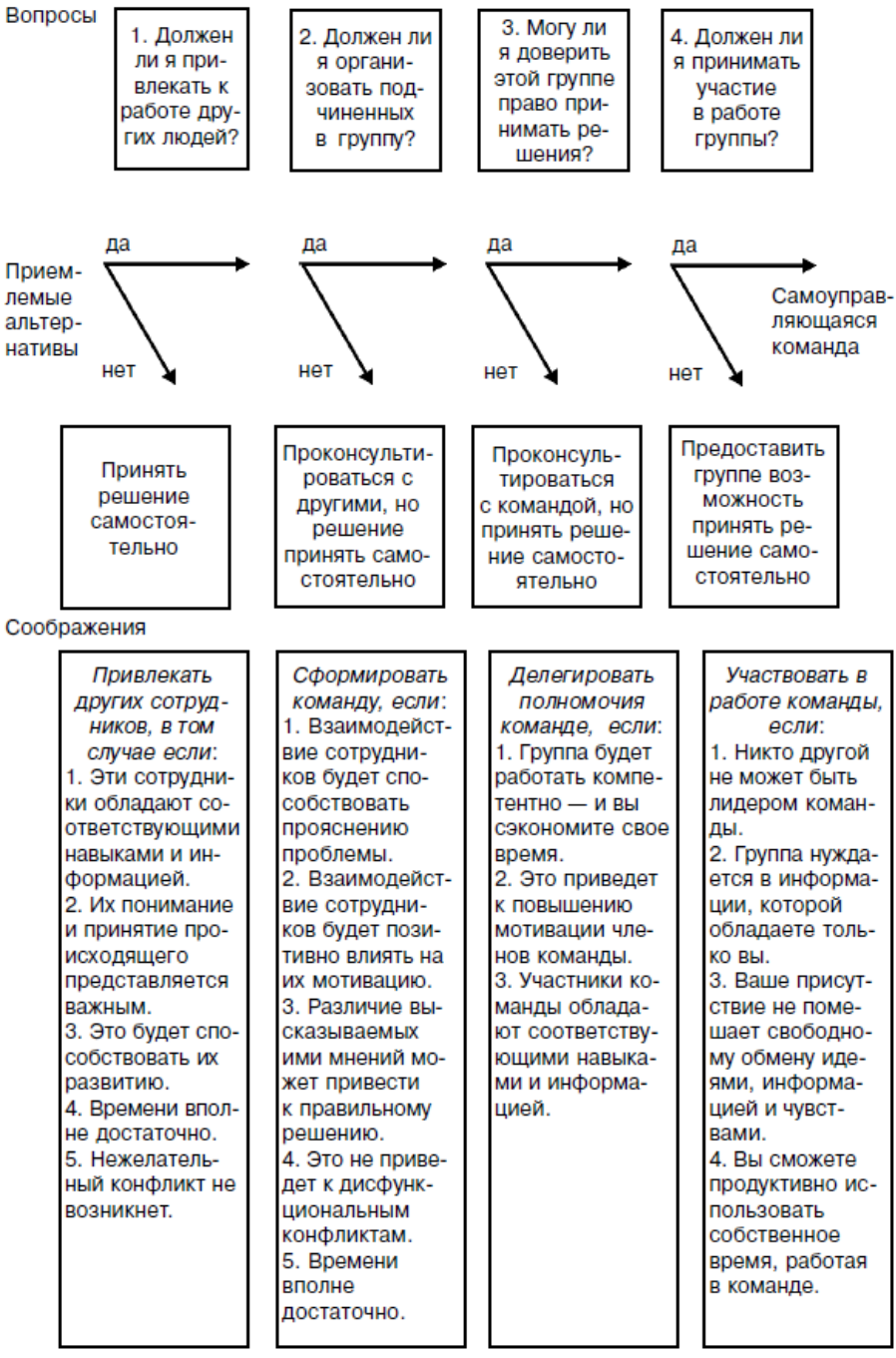
Вопросы
1. Должен ли я привлекать к работе других людей?
2. Должен ли я организовать подчиненных в группу?
3. Могу ли я доверить этой группе право принимать решения?
4. Должен ли я принимать участие в работе группы?
Приемлемые альтернативы
да
нет
Самоуправляющаяся команда
Принять решение самостоятельно
Проконсультироваться с другими, но решение принять самостоятельно
Проконсультироваться с командой, но принять решение самостоятельно
Предоставить группе возможность принять решение самостоятельно
Соображения
Привлекать других сотрудников, в том случае если:
1. Эти сотрудники обладают соответствующими навыками и информацией.
2. Их понимание и принятие происходящего представляется важным.
3. Это будет способствовать их развитию.
4. Времени вполне достаточно.
5. Нежелательный конфликт не возникнет.
Сформировать команду, если:
1. Взаимодействие сотрудников будет способствовать прояснению проблемы.
2. Взаимодействие сотрудников будет позитивно влиять на их мотивацию.
3. Различие высказываемых ими мнений может привести к правильному решению.
4. Это не приведет к дисфункциональным конфликтам.
5. Времени вполне достаточно.
Делегировать полномочия команде, если:
1. Группа будет работать компетентно — и вы сэкономите свое время.
2. Это приведет к повышению мотивации членов команды.
3. Участники команды обладают соответствующими навыками и информацией.
Участвовать в работе команды, если:
1. Никто другой не может быть лидером команды.
2. Группа нуждается в информации, которой обладаете только вы.
3. Ваше присутствие не помешает свободному обмену идеями, информацией и чувствами.
4. Вы сможете продуктивно использовать собственное время, работая в команде.

Рис. 3.2. Модель решения, кому делегировать полномочия – индивидууму или команде

Если вы менеджер, который хочет понять, следует ли ему привлекать своих сотрудников к выполнению работы или

принятию решения, вам необходимо задаться вопросом: «Должен ли я вовлекать в это других?». Если вы решите, что подчиненные не обладают соответствующими способностями или информацией, их одобрением в данной ситуации можно пренебречь, участие работников не будет способствовать их личностному развитию, времени достаточно, а в среде подчиненных возможен конфликт, вы должны на этот вопрос ответить «нет». Дерево показывает, что в таком случае вы сами выполняете эту задачу или принимаете решение. Если же ответ окажется положительным, вы сможете перейти к вопросу: «Следует ли мне организовать подчиненных в команду?». Рассмотрите пять аргументов, расположенных под вопросом, затем продолжите «путь по схеме». Любое соображение, приведенное под соответствующим вопросом, может иметь ответ «нет». Альтернативой, обеспечивающей наибольшее вовлечение работников в принятие решения и наделение их правами, является делегирование полномочий команде и затем участие в ее работе в качестве равного члена. В случае если вы не хотите наделять работников правами, вы, разумеется, выполняете работу сами.

Индивидуальный подход, понимание психики работника

Пользуясь в управлении людьми моделями психологии, менеджер должен:

« получить представление о природе психики человека, знать основные психические функции и их физиологические механизмы, соотношение природных и социальных факторов в становлении психики;

• знать, в каких формах происходит освоение человеком действительности, понимать роль сознания и самосознания в поведении, деятельности человека, формировании его личности;

• понимать значение воли, эмоций, потребностей и мотивов;

• уметь дать психологическую характеристику личности, ее темперамента, способностей, характера;

• интерпретировать собственные психические состояния, владеть простейшими приемами психической саморегуляции, осознавать закономерности межличностных отношений в быту и организованном коллективе;

• знать формы, средства и методы психологической деятельности;

• владеть элементарными навыками анализа учебно-воспитательных ситуаций, определения и решения педагогических задач в трудовом коллективе»[11].

Суть управления на уровне психики – это познание всех вышеперечисленных и иных психологических особенностей подчиненного и учет и использование этих знаний в трудовой деятельности на благо работнику и организации. Умение сочетать эти два блага, на наш взгляд, относится уже к категории *искусства* управления.

Каждая конкретная организация – большая, сложная, уникальная социотехническая система, состоящая из элементов, также представляющих собой большие сложные биосоциальные системы, – групп и людей, причем каждый человек уникален. Все, что происходит с организацией, – результат деятельности людей, объединившихся в ее рамках. Доказывать, что успех компании зависит от поведения ее сотрудников (от первого лица до рядового работника), можно бесконечно: история любой фирмы сложилась так, как она сложилась, по причине тех или иных действий (или бездействия) ее сотрудников. Успех компании и само ее существование определяется, казалось бы, экономическими параметрами, такими как рентабельность,

конкурентоспособность, гибкость, экономический рост, но любое движение этих показателей является результатом решений, принимаемых сотрудниками. Огромный материальный и финансовый потенциал может быть как преумножен, так и пущен на ветер в результате единственного решения или поступка одного человека. Так, склонность к авантюризму молодого менеджера сингапурского отделения английского банка *Barings* Ника Лисона подтолкнула его к рискованной игре на бирже с использованием активов филиала. Проигрыш был столь оглушительным, что банк обанкротился и теперь это уже не английский, а голландский банк. Ник Лисон получил тюремный срок, наверное, за злоупотребление служебным положением.

> Маленькая притча. Внезапно разорился владелец пельменной фабрики – малого предприятия с одной технологической линией и 10 работниками. В числе работников был и слесарь дядя Вася, имевший склонность к употреблению горячительных напитков. Причиной разорения стала серьезная поломка техники: какая-то деталь механизма отвинтилась и железные болты прошли там, где должны были проходить нежные ингредиенты пельменей. Истинная же причина, так и не доказанная, заключалась в следующем. Однажды хозяин фабрики пошутил по поводу красного носа дяди Васи и источника этого цвета, который ему казался очевидным. Но, оказывается, в данном случае дядя Вася был просто простужен и шутка о пристрастии к вину показалась ему неуместной. На беду, у дяди Васи была застревающая, или паранойяльная, акцентуация характера, и чем дольше он вспоминал об обиде, тем сильнее ему казалось нанесенное хозяином оскорбление, мера необходимой расплаты за которое тоже представлялась все более серьезной. Примерно через месяц сломалась техника… Все работники отправились на рынок труда огорченными, и только слесарь дядя Вася – с чувством глубокого удовлетворения.

Подобная ситуация представляется весьма вероятной. И пусть решающее значение сыграет не акцентуация характера, а другие личные качества работника, но недостаточное знание людей и небрежное отношение к ним может привести к непредсказуемым последствиям. Знание же людей, насколько это возможно, повышает вероятность прогноза их поведения. Чтобы понять поведение дяди Васи, нужно знать и учитывать хотя бы особенности его характера при общении с ним, при выдаче

задания и в других трудовых ситуациях.

Один из широко известных подходов к типологизации такого параметра личности, как характер, основан на концепции акцентуации и приводится в работах К. Леонгарда, Г. Шмишека, А. К. Личко[12]. Согласно типологии характера, разделяемой этими учеными, у дяди Васи была паранойяльная акцентуация характера, он относился к застревающему, неустойчивому типу, суть которого заключается в стойкости аффектов и в то же самое время в их спонтанности, что и приводит к неустойчивому поведению, определяемому то одним, то другим «застреванием». Если складывается система «застреваний», то человек становится борцом «за идею», «за честь», «за правду», «за возмездие» и т. п. Положительные черты личностей с такого рода акцентуацией характера – принципиальность, несгибаемость, сдержанность, хозяйственность, чувство идеи и долга, самопожертвование. Отрицательные черты – спонтанность привязанностей и обид, подозрительность, мстительность, самонадеянность, непомерные требования к окружающим. Позитивными такого рода личность признает ситуации признания ее заслуг, поощрение привязанностей, уличение в несправедливом отношении к миру.

Видение будущего

Без видения будущего организация становится неуправляемой. Однако сам факт пребывания в бизнесе обычно означает, что у руководителя были идея и уверенность в себе, достаточная для того, чтобы уйти из спокойной ниши наемного труда и основать собственное дело.

Видение будущего можно сжато выразить следующими вопросами:

• какие события положили начало успеху компании – рассказ об этом всегда интересен работникам (Уильям Хьюлетт и Дэвид Паккард, например, начали свой бизнес в гараже в 1939 г. История об этом гараже до сих пор не сходит со страниц внутрифирменных изданий и рекламных буклетов – таким образом фирма *Hewlett Packard* тонко поощряет культуру творчества в нестандартной обстановке);

• что делает продукцию или услуги фирмы непохожими на другие, лучшими;

• каковы планы фирмы по развитию и расширению – выпуск продукции, освоение новых рынков, численность персонала;

• как должна выглядеть компания в будущем, каков ее образ;

• какая роль отведена сотрудникам в этой программе развития.

Все эти формулировки, безусловно, помогают воодушевить сотрудников. *Постоянное обновление и усиление видения будущего в памяти сотрудников жизненно важно, иначе оно утратит новизну*. Дирекции полезно включать видение будущего в повседневную работу и использовать любую возможность для напоминания о нем. При подведении итогов работы за квартал, например, можно обсуждать, насколько полезен вклад подразделения с точки зрения перспектив компании. Этой же цели могут служить статьи в информационных бюллетенях компании; видение перспектив вообще должно занимать важное место в любой внутренней программе обмена опытом или обучения. Некоторые крупные организации даже помещают лаконичное изложение своего видения перспектив на всех фирменных бланках или информационных бюллетенях («Как стать № 1», например). Как бы то ни было, руководители должны очень ответственно относиться к своим словам и заботиться о том, чтобы их коллеги делали то же самое. Ничто так не вредит видению перспектив компании, как пренебрежительные комментарии отдельных менеджеров.

Вполне может возникнуть такое соображение: нет никакой

необходимости формализовать видение – излагать на бумаге или даже обсуждать, – поскольку оно совершенно очевидно для всех, кто работает на фирме. Здесь кроется большая ошибка. Новички получат всего лишь искаженную версию от коллег, которые, в свою очередь, вполне могут пребывать в неведении относительно последних планов руководства, особенно если фирма действует в быстро меняющихся обстоятельствах.

Поэтому необходимо выработать простую обобщенную версию, изложить ее на бумаге и включить в инструкцию работника, а главные положения стоит поместить на доску объявлений. Каждый год надо производить ревизию текста (особенно если речь идет о выразительном слогане или если эта информация призвана вдохновлять), который должен быть перед глазами всякий раз, когда руководство обращается к работникам в устной или письменной форме.

По каким аспектам целесообразно устанавливать видение будущего?

Очевидно, что в любой организации имеются «группы интересов». У этих групп разные ожидания, мотивы, возможности, ответственность. Как известно, создание организации связано с удовлетворением потребностей клиентов (потребителей), хозяев (акционеров), персонала. Так же очевидно, что интересы этих групп во многом противоречивы, а группа «персонал» еще и неоднородна (администрация обычно представляет интересы владельцев, а не остальных работников). Кроме того, даже интересы менеджмента и владельцев могут не совпадать: акционеры часто предпочитают разумный риск, а менеджеры – стабильность и предсказуемость.

В видении будущего должны быть отражены перспективы развития организации, особенно касающиеся различного рода трансформаций: слияния, поглощения, реструктуризации, реорганизации и т. п. Трансформации должны быть обоснованы солидными аналитическими исследованиями, убедительно доказывающими их необходимость представителям всех групп интересов.

Каждая группа должна найти в видении свой интерес и представить возможности и источники его обеспечения, так что, наверное, видение будущего следует сопровождать проработкой и доведением до всех групп стратегии развития организации (в вариантах). Формулировки целей, достижение которых определит будущий облик организации, должны соответствовать принципам SMART-CREAM (конкретность и напряженность, измеряемость, согласованность и достижимость, реалистичность и уместность, увязка во времени, экономичность, активность и увязка по

ресурсам, средствам).

Однако зачастую провозглашенные цели и ценности не соответствуют реалиям жизни и у работников возникает обоснованное недоверие к руководству. Чтобы достичь общего понимания целей и их разделения членами группы, требуется выйти из плена иллюзий и неправильных представлений и сверить точки зрения и понимание целей, видение будущего, значимости отдельных факторов трудовой жизни. Персонал должен иметь возможность видеть и понимать необходимость и направления развития, заранее готовиться к изменениям – ведь люди, как правило, не любят неожиданностей.

Формулировка видения будущего

После того как лидер завоюет доверие подчиненных, он может представить им видение перспективы, обладающее мотивирующим потенциалом. Катценбах и Смит, осуществившие исследование высокоэффективных команд, выражают такую точку зрения:

> «Лучшие команды тратят очень много времени и сил на рассмотрение, оформление и согласование (видения. – *В. С.),* которое было бы принято как командой, так и ее участниками. Если вы уделите достаточное внимание этому вопросу, в команде возникнет вдохновение, которое станет фундаментальным фактором для приложения выдающихся усилий»[13].

Любая команда имеет цели и задачи, однако их не следует путать с видением ее будущего. Это видение помогает осветить основные ценности и принципы, которые поведут команду в будущее, создает ощущение целенаправленности, дает проблеск возможного, а не только шанс. Оно имеет большее значение и вызывает более глубокую ответственность, чем постановка целей или задач, и призвано помочь членам команды по-иному подумать о будущем – своем и команды. Подобно клею, оно связывает участников команды воедино. Для этого представление должно обладать тремя следующими характеристиками.

1. *Участие левого и правого полушарий мозга.* Эффективное видение должно содержать цели, задачи и способы их выполнения (левополушарные компоненты), а также метафоры, образный язык и эмоциональные средства (правополушарные компоненты). Оно должно задействовать как разум (левое

полушарие), так и сердце и воображение (правое полушарие) участников команды. Самые эффективные мотивирующие видения (например: «У меня есть мечта» Мартина Лютера Кинга, «Никогда не сдавайтесь» Уинстона Черчилля, «Не спрашивайте о том, что страна может сделать для вас» Джона Кеннеди) содержат как левополушарные (характерные цели), так и правополушарные элементы (эмоциональные составляющие). Лидеры, формулируя свое видение, прибегают к помощи метафор и историй, а также целей и задач. Видения, лишенные такого рода живости, нередко игнорируются.

2. *Интерес.* Вещи, представляющиеся интересными и привлекательными, зачастую не имеют никакого отношения к истине. Людям нередко кажется самой интересной информация, которая противоречит их *обыденным* представлениям и нарушает *status quo*. Если видение будет повторением того, что известно и так (например «Мы будем работать вместе»), люди не обратят на него внимания. Они не запомнят его, и оно не будет иметь необходимого мотивационного воздействия. Если видение будет в корне противоречить принятым установкам или ценностям участников (например «Наша команда станет самой эффективной командой в истории»), оно будет представляться им странным, глупым или вызывающим. С другой стороны, видение, позволяющее по-новому взглянуть на будущее, может показаться людям интересным и воодушевляющим. К примеру, заявление Джона Кеннеди «Мы высадимся на Луне в течение ближайших десяти лет» было достаточно противоречивым и диковинным, чтобы вызвать интерес. Той же динамикой обладало и программное выступление Мартина Лютера Кинга «У меня есть мечта». Оно не просто заставляло людей думать, оно заставляло думать по-новому. Видение эффективного лидера задает привлекательные перспективы, нарушает порядок вещей или облегчает достижение целей.

3. *Выразительность и принципы.* Эффективные видения должны основываться на базовых ценностях, в которые члены команды верят и к которым восторженно относятся. В этом случае даже после того, как задача будет выполнена, люди могут выразить желание продолжить членство в команде, поскольку ключевые принципы ассоциируются с видением ее будущего. Следовательно, принципы, лежащие в основе видения, должны быть и личными принципами членов команды. Видение, базирующееся на «росте продуктивности», куда менее привлекательно, чем видение, в основе которого лежит «изменение жизни людей». Стремление «повысить прибыльность» не столь заманчиво, как желание «сделать жизнь людей

счастливой». Для выражения подобных принципов имеет смысл прибегать к превосходным степеням. Сравните, к примеру, формулировки: «феноменальные» и «успешные» результаты, «страстная увлеченность» и «преданность», «взрывной» и «быстрый» рост, «потрясающие» и «полезные» продукты. Согласитесь, что первые варианты вызывают намного больший энтузиазм, чем вторые.

Рассмотрим, к примеру, стиль, используемый для формулировки видения Джоном Скалли, бывшим директором-распорядителем *Apple Computer Company:*

> «Все мы участвуем в путешествии, цель которого состоит в создании выдающейся корпорации. То, что мы замыслили, не делалось еще нигде и никогда. Мы хотим, чтобы компьютер был у каждого. Мы хотим изменить этот мир. Персональные компьютеры нужны будут на работе, в учебных заведениях и дома. Люди *Apple* меняют устоявшуюся парадигму. Мы хотим стать катализатором исследований новых путей для людей. *Apple* стремится к созданию потрясающих продуктов с массой достоинств. Нам открываются такие дали, о которых мы не дерзали и мечтать.»[14]

Работа по диагностике адекватности видения будущего организации заключается в мониторинге мнений и представлений работников всех уровней, осуществляемом через каналы обратной связи посредством методов социологических исследований – опросов, интервью, собраний, личных собеседований и т. п. При массовых опросах с использованием опросных листов лучше предложить анонимный способ их заполнения, это обеспечит честность ответов. Ответы суммируются в разрезе каждой профессионально-квалификационной и социальной группы – и в случае расхождений в видении руководства и коллектива требуется диалог, обратная связь, разъяснения.

Обратная связь

Когда речь заходит об обратной связи между руководством и персоналом, обычно представляют ее традиционную форму: раз в году менеджер в своем кабинете обсуждает с работником, насколько тот справляется с обязанностями. Подобные мероприятия таят в себе такое множество подводных камней и скрытых течений, что обратная связь может оказаться катастрофой. Неприятные моменты при этом заключаются в следующем.

• *Обратная связь осуществляется нерегулярно.* Осуществлять ее раз в год недостаточно. Двенадцать месяцев – слишком долгий промежуток времени между постановкой целей и обсуждением результатов, поэтому нужно это делать чаще. Предпочтительно проводить неформальную встречу с кратким обзором достижений каждые три-четыре месяца.

• *Оценка превращается в схватку.* В исследовании, проведенном Комиссией по развитию персонала *(CIPD)* в 1998 г. в Англии, более четверти респондентов заявили, что недовольны тем, как менеджер проводит совещания, связанные с обеспечением обратной связи. Сплошь и рядом, особенно когда в повестке дня стоят вопросы оплаты труда, совещание по оценке эффективности превращается в сражение, где противники, вооруженные собственными данными (и без достаточных примеров и сожалений), с боем отстаивают свою правоту. Этого можно избежать при помощи предварительных консультаций, но менеджеру нужно серьезно поработать, чтобы добиться баланса между похвалой за успехи и серьезным обсуждением того, что следует улучшить. Здесь опять же многое зависит от степени доверия между работником и менеджером.

• *Обратной связи не придается должного значения* – наоборот, стороны стремятся к спокойствию и не хотят портить отношения, поднимая неприятные вопросы. В итоге беседа дает мало пользы. Без подлинного обсуждения не может быть действенной оценки работы. Работники остаются в неведении относительно эффективности своей деятельности, в то время как менеджера она не удовлетворяет и он не знает, как с этим справиться.

• *Мнения занимают место фактов.* Если менеджер полагает, что некоторые результаты должны быть лучше, ему необходимо обосновать свое мнение фактами. В решениях менеджера не должны преобладать голословные суждения. Недопустимо, чтобы обратная связь с работниками превращалась в обмен взаимными претензиями.

• *Концентрация внимания на негативном.* Исследования показали, что слишком большое внимание уделяется недостаткам и менеджер должен сделать осознанное усилие, чтобы уделить достаточное внимание позитивным аспектам. Если трудностей много, надо сосредоточиться на двух-трех наиболее существенных[15].

Известна формула психолога П. В. Симонова:

Э = П х (Н – С),

где Э – эмоциональная напряженность в коллективе; П – потребность в информации; Н – необходимая информация; С – имеющаяся информация.

Согласно этой формуле эмоциональная напряженность в коллективе находится в прямой зависимости от разности между необходимой и предоставляемой информацией: чем она ближе к нулю, тем спокойнее и работоспособнее коллектив, тем ниже эмоциональная напряженность, меньше оснований для появления слухов и неформальных групп.

Приведем в табл. 3.5 данные, показывающие источники информации работников, которые используются в ФРГ.

Таблица 3.5

Источники информированности работников предприятия ФРГ[16]

Источник информации	Доля информации, получаемой из этого источника, %
Непосредственный руководитель	60
Заводской журнал	4
Совет предприятия и производственное собрание	21
Циркулярные письма и доска объявлений	25
Коллеги из своего или «чужого» подразделения	22
Неформальные источники (слухи, случай и т. д.)	4
Прочие источники	8

Данные получены на основе опроса работников одного предприятия.

В одном из исследований, проведенном в США[17], работников попросили определить «официальный» коммуникационный канал, используемый их работодателем. Респонденты назвали следующие формальные каналы.

Канал	Количество людей, указавших этот канал, %
Информационный бюллетень	71
Доска объявлений	50
Электронная почта	43
Регулярные встречи всей компании	36
Другое (записки, другие встречи и т. д.)	36
Отсутствие канала	14

Если на немецком предприятии заботу об информировании работников взяло на себя руководство, причем информация доводится в процессе непосредственного общения, то на американском предприятии предпочитают более формальные и «обезличенные» каналы передачи информации.

Одним из подходов к проблеме объективности при осуществлении обратной связи является так называемая «360-градусная аттестация», при которой сотрудник получает всестороннюю информацию о себе и о результатах своей работы от руководителя, коллег, подчиненных, деловых партнеров и, что, пожалуй, важнее всего, – от своих клиентов[18].

При аттестации могут использоваться различные регистрирующие документы, компьютеры, индивидуальные наборы показателей и т. п. Сейчас рамки самостоятельности фирм в проведении аттестации ограничены только трудовым законодательством, поэтому нередко наблюдается волюнтаризм, аттестация служит прикрытием для избавления от неугодных сотрудников. Открытость аттестационных документов, их глубокая проработка и соответствие трудовому законодательству позволяют сделать аттестацию действенным средством развития коллектива и каждого работника, а не психотравмирующим мероприятием.

Обеспечение обратной связи для того, кто ведет себя неприемлемо или разрушительно для команды, представляет собой сложную задачу. Налаживать позитивную обратную связь и расточать комплименты куда проще, чем корректировать негативное поведение или указывать на деструктивность блокирующих ролей. Большинство из нас боится обидеть другого человека, что лишь усугубляет проблемы или приводит к конфликту, способному разрушить единство команды. Универсального набора поведенческих моделей, который был бы равно эффективен в любых ситуациях или для каждого индивида, разумеется, не существует; тем не менее мы можем привести некоторый список принципов обеспечения обратной связи (обычно негативной), которые могут оказаться эффективными:

• *Обратная связь должна фокусироваться на поведении, а не на лицах.* Люди способны контролировать и изменять свое поведение. Чего они не могут изменить, так это своего «я» и своих физических характеристик. К примеру, реплика: «Ваше замечание не имеет отношения к рассматриваемой теме» более действенна, чем фраза: «Вы крайне наивный человек».

• *Сосредоточьте внимание на наблюдениях, а не на выводах; на описаниях, а не на оценках.* Факты и объективные свидетельства вызывают большее доверие и более приемлемы, чем мнения и предположения. К примеру, если сказать: «Данные свидетельствуют не в вашу пользу», то это будет более эффективно, чем отповедь «У вас это не получится, понимаете?».

• *Говорите о поведении индивида в ситуации «здесь и сейчас»; не обобщайте и не ссылайтесь на его прошлое поведение.* Человек расстроится, если не сможет вспомнить инцидент или поступок, на который вы ссылаетесь. Кроме того, люди не могут изменить того, что уже произошло, «утекло с водой». К примеру, фраза «Вы уже могли бы и согласиться с этим предложением» более эффективна, чем реплика «Вы постоянно создаете какие-то проблемы в этой команде».

• *Обращайте особое внимание в процессе обратной связи на обмен идеями и информацией, а не на выдачу советов.* Попробуйте рассмотреть альтернативы совместно. Не давайте прямых указаний, если собеседник не обратится к вам с подобной просьбой. Попытайтесь помочь ему самостоятельно найти приемлемое решение. К примеру, вопрос: «Как, по-вашему, мы могли бы разрушить этот затор и пойти дальше?» более эффективен, чем указание: «Теперь мы должны сделать то-то и то-то».

• *Используйте тот объем информации, который может быть усвоен собеседником, а не тот, который вы можете ему передать.* Информационная перегрузка может обернуться невосприятием того, что вы говорите; недостаток же информации нередко приводит к фрустрации и к взаимонепониманию. К примеру, реплика: «Вы приняли решение прежде, чем вам стали известны все факты» более эффективна, чем инструктирование: «Вот еще данные, которые вы должны принять во внимание, и еще, и еще, и еще.».

• *Исходите из ценности чего-то для собеседника, а не вашего отношения к этому.* Обратная связь должна служить на благо собеседника, а не быть поводом для того, чтобы вы «выпустили пар». К примеру, вежливое замечание: «Должен заметить, что ваша разговорчивость мешает не только мне, но и всей нашей команде» более эффективно, чем жесткая формулировка: «Вы

сущее ничтожество

и причина трудностей, мешающих команде двигаться вперед».

• *Принимайте во внимание время и место, так чтобы даже информация личного характера могла быть использована в подходящий момент.* Чем конкретнее обратная связь, чем больше в процессе ее осуществления увязки с теми или иными ситуациями, тем она полезнее. К примеру, предложение «Во время перерыва я хотел бы обсудить с вами пару проблем» более эффективно, чем тирада: «Вы полагаете, что ваша должность дает вам право навязывать другим сотрудникам свое мнение? Этим вы только раздражаете коллег».

Персональные интервью с подчиненными[19]

Одно из существенных различий между компетентными и некомпетентными менеджерами состоит в том, что первые регулярно предоставляют своим подчиненным возможность общения с ними, обеспечивая обратную связь, поддерживая их и одновременно решая задачи наставничества и консультирования. Найти такую возможность непросто, поскольку руководители обычно и без того испытывают острую нехватку времени. Многие менеджеры хотели бы обучать, консультировать и воспитывать подчиненных, но не находят времени для этого. Программа интервью с подчиненными является важным инструментом обратной связи и поддерживающей коммуникации.

Программа интервью с подчиненными представляет собой график индивидуальных встреч менеджера со своими работниками. Изучив работу подразделений ряда организаций,

В. Босс обнаружил, что их эффективность существенно возрастает в том случае, если руководство регулярно (один или два раза в месяц) встречается с подчиненными. Исследование организаций здравоохранения выявило ту же связь: регулярное общение руководства с подчиненными оказывает позитивное влияние на работу всего коллектива, на результаты и удовлетворенность работников и личный рост менеджеров. Организации, придерживающиеся подобной практики, в общем имеют более высокие производственные показатели.

Реализация программы собеседований проходит в два этапа. На *первом этапе* проясняются роли участников, их степень ответственности, уровень отношений, а также соответствующие стандарты оценки. Если вы не проведете разъясняющего собрания, большинство подчиненных может так и не понять, чего вы от них ожидаете и на основе каких стандартов их будут оценивать. В ходе собрания, посвященного распределению ролей, эта проблема устраняется. Менеджер и подчиненные обсуждают те аспекты работы, которые не оговорены в политике фирмы или их должностных инструкциях. Следует письменно зафиксировать соглашения и договоренности о разграничении полномочий, достигнутые в ходе собрания. Впоследствии они будут играть роль неформального контракта между менеджером и подчиненным. Каждая сторона будет знать, чего ей следует ожидать от партнера. Поскольку распределение ролей ориентировано не на конфронтацию, а скорее фокусируется на взаимной поддержке и формировании команды, взаимоотношения должны характеризоваться восемью

принципами поддерживающей коммуникации. Так, мы можем решать на семейном совете вопросы, касающиеся отпусков, совместных мероприятий с детьми и т. д.

Второй и важнейший этап планирования собеседований состоит в составлении конкретного графика встреч менеджера с каждым работником. Беседы должны быть регулярными (а не только в связи с ошибками работника или кризисными ситуациями) и конфиденциальными (чтобы никто нечаянно не услышал). Такие диалоги дают обеим сторонам возможность свободного, открытого и конструктивного сотрудничества. Помимо прочего они позволяют менеджерам наставлять и консультировать подчиненных и помогать им повышать свой профессиональный уровень. Каждая встреча должна продолжаться от 45 минут до 1 часа и фокусироваться на таких вопросах, как управленческие и организационные проблемы, обмен информацией, межличностное общение, помехи в развитии, обучение управленческим навыкам, обратная связь по результатам работы и личные дела и потребности работника.

Основные характеристики программы персональных интервью приводятся ниже:

• встречи должны проводиться регулярно и носить конфиденциальный характер;

• их основная цель заключается в постоянном улучшении индивидуальных, групповых и организационных результатов, поэтому такие встречи относятся к ориентированным на действия;

• как менеджер, так и подчиненный должны заранее подготовиться: цель диалога – развитие обеих сторон, а не оценка подчиненного руководителем;

• время контакта должно быть достаточно продолжительным (порядка часа);

• следует придерживаться принципов поддерживающей коммуникации (как при определении задач, так и при рассмотрении проблем межличностных отношений);

• вначале надо рассмотреть, как были выполнены решения, принятые в ходе предыдущих встреч;

• главные пункты повестки дня могут быть такими:

– управленческие и организационные проблемы;

– организационные ценности и видение будущего;

– обмен информацией;

– проблемы межличностных отношений;

– препятствия для развития;

– освоение управленческих навыков;

– личные потребности;

– обратная связь по результатам работы;

– личные дела и проблемы;

• похвала и одобрение связываются с решением проблем;

• встреча должна заканчиваться кратким повтором принятых на ней решений.

Поддерживающие коммуникации

Эффективная коммуникация[20] – это такая интерперсональная коммуникация, которая позволит адекватно и честно общаться, не нарушая ваших отношений между людьми; это **поддерживающая коммуникация**, сосредоточенная на сохранении позитивных отношений между собеседниками, поскольку направлена на текущую проблему. Она позволяет осуществлять негативную обратную связь или совместно решать трудные задачи, в итоге укрепляя отношения.

Поддерживающая коммуникация имеет восемь атрибутов.

• Ориентация на проблему, а не на личность (фокус на задачах или результатах, но не на личностях и характеристиках).

Пример: «Как мы сможем решить эту проблему?», но не «Потому что вся проблема в вас самих».

• Конгруэнтность (фокус на правдивости сообщений, вербальная (словесная) форма которых адекватна мыслям и чувствам).

Пример: «Ваше поведение меня огорчает», но не «Вам кажется, что я огорчен? Нет, все прекрасно».

• Описание, а не оценка (фокус внимания на описании объективных фактов, событий, вашей реакции на них, а также на представлении альтернатив).

Пример: «Произошло то-то и то-то; моя реакция такова; по-видимому, наиболее приемлемым будет…», но не «Вы все сделали неправильно».

• Возвышение, а не унижение (фокус на тех высказываниях, которые способствуют установлению атмосферы взаимного уважения и сотрудничества, гибкости и выявлению области согласия).

Пример: «У меня есть кое-какие идеи, но нет ли у вас каких-либо предложений?», но не «Вы все равно не поймете, так что мы сделаем по-моему».

• Конкретизация, а не обобщения (фокус на конкретной ситуации или проблеме).

Пример: «За время собрания вы перебили меня трижды», но не «Вы всегда пытаетесь привлечь к себе внимание».

• Связность (фокус на высказываниях, вытекающих из того, что было сказано ранее, и направленных на установление отношений взаимопомощи).

Пример: «Исходя из того, что было сказано вами, я сформулирую другую точку зрения», но не «Я хочу сказать следующее (независимо от того, что вы только что сказали)».

• Авторство, а не обезличивание (фокус на принятии ответственности за свои утверждения путем использования местоимения «Я»).

Пример: «Я решил отклонить ваше предложение, поскольку.», но не «Идея неплохая, но она должна быть одобрена».

• Рефлексивное, а не одностороннее слушание (фокус на проявлении всевозможных адекватных (прежде всего рефлексивных) реакций).

Пример: «Как вы полагаете, что может нам помешать?», но не «Как я сказал ранее, вы совершили слишком много ошибок. Так дальше дело не пойдет».

Недостаточно владеть отдельными атрибутами или использовать лишь некоторые из них. Поддерживающая коммуникация – сложный системный процесс, где каждый атрибут обеспечивает лишь одну грань общения, и только их совместное и полное применение позволяет говорить об истинно поддерживающей коммуникации. Это как правила этикета, соблюдение которых обеспечивает ваш имидж приятного и воспитанного человека: недостаточно правильно держать столовые приборы, нужно уметь ими пользоваться, владеть искусством вести беседу, правильно говорить, достойно реагировать на замечания, уместно и опрятно одеваться, быть достаточно эрудированным и т. п.

Использование поддерживающей коммуникации позволяет не только обеспечивать требуемую точность передачи сообщений, но и поддерживать и даже укреплять отношения собеседников путем взаимного обмена информацией, мнениями и точками зрения. В результате возникает позитивное межличностное взаимодействие.

Иностранные конкуренты, особенно японцы, научили американцев тому, что хорошие отношения работников между собой и с руководством равносильны конкурентным преимуществам. Дж. Хэнсон нашел, что позитивное интерперсональное взаимодействие между менеджерами и подчиненными оказывает в три раза большее влияние на эффективность работы компаний (исследовалась деятельность 40 крупных компаний в течение пяти лет), чем рыночная доля, капиталоемкость, размеры компании и темпы роста продаж, вместе взятые. Таким образом, поддерживающая коммуникация – это не просто техника создания впечатления хорошего человека, но и способ обеспечения конкурентных преимуществ.

Наставничество и консультирование

Принципы поддерживающей коммуникации становятся особенно наглядными при их практическом использовании для решения самой сложной задачи интерперсональной коммуникации – наставничества и консультирования подчиненных. Занимаясь *наставничеством,* менеджеры должны давать подчиненным советы, снабжать их информацией, устанавливать стандарты, помогая им развивать свои трудовые навыки. При *консультировании* менеджеры помогают подчиненным определять и решать проблемы, касающиеся душевного состояния, эмоций или личных качеств. Таким образом, при наставничестве мы фокусируем внимание на способностях, а при консультировании – на взглядах, отношениях.

Умелое наставничество и консультирование особенно важны при: 1) поощрении достижений и 2) коррекции проблемного поведения и установок. Наставничество и консультирование оказываются более сложным делом в ситуациях, когда работники не оправдывают ожиданий руководства, их позиция деструктивна или люди вступают в конфликты между собой. Если менеджер хочет, чтобы его подчиненные изменили свое отношение или поведение, ему приходится прибегать к наставничеству или консультированию. В подобных ситуациях на него ложится ответственность за обеспечение негативной обратной связи или предоставление подчиненным возможности очертить круг проблем, которых они хотели бы избежать. Менеджерам необходимо критиковать и корректировать поведение подчиненных так, чтобы результаты труда, чувства людей и взаимоотношения оставались положительными.

Наставничество и консультирование значительно осложняются опасностью оскорбить или задеть самолюбие подчиненного. Риск настолько велик, что многие менеджеры предпочитают вообще не учитывать чувств и реакции подчиненных и применяют директивные подходы («приспосабливайся или уходи»). Или, наоборот, они управляют мягко, избегая конфронтации, используя тонкие намеки из боязни повлиять на чувства и разрушить отношения (подход «не волнуйся и будь счастлив»). Принципы, описываемые далее, призваны обеспечить не только точную передачу сообщений в ситуациях, затрагивающих чувства, но и повышенный уровень мотивации, увеличение продуктивности и улучшение межличностных отношений.

Разумеется, навыки наставничества и консультирования помогут руководителю и в том случае, если негативной обратной связи не требуется, например когда подчиненные просят совета,

хотят поделиться своими проблемами или высказать пожелания. Иногда одного умения слушать оказывается вполне достаточно. Хотя в подобных ситуациях риск ухудшения отношений, нанесения душевных ран или возникновения защитных реакций и не так велик, владение коммуникативными навыками окажется совсем не лишним.

Защитные реакции и неодобрение

Если в ходе наставничества или консультирования подчиненных будут нарушены принципы поддерживающей коммуникации, вы можете столкнуться с двумя серьезнейшими проблемами, которые обернутся рядом негативных следствий. Эти проблемы – защитные реакции и неодобрение.

Поддерживающая коммуникация позволяет создать атмосферу поддержки, взаимопонимания и взаимопомощи, преодолеть две основные трудности, обусловленные плохими интерперсональными коммуникациями.

Защитные реакции характерны тем, что:

• коммуникация вызывает у индивида чувство тревоги и уязвимости;

• стремление защитить себя становится ведущим;

• энергия расходуется на защиту, а не на выслушивание собеседника;

• обычные явные проявления – агрессия, гнев, соперничество или стремление уклониться.

Неодобрение имеет место, если:

• коммуникация вызывает у индивида чувство некомпетентности, неполноценности или незначительности;

• человек пытается доказать свою состоятельность;

• энергия тратится скорее на самоутверждение, чем на выслушивание собеседника;

• демонстративное, эгоцентрическое поведение, отчуждение, потеря мотивации – обычные реакции.

Защитная реакция – эмоциональное и физическое состояние, при котором человек возбуждается, отдаляется, смущается и склоняется к контратаке. Защитные реакции возникают в тех случаях, когда коммуникация вызывает у одной из сторон чувство тревоги или опасения. Соответственно, для этой стороны самой важной проблемой становится проблема защиты, а не выслушивание, так что защитная реакция блокирует и восприятие сообщения, и межличностные отношения. Совершенно очевидно, что наставничество или консультирование неэффективно, если у подчиненного появилась защитная реакция.

«Оборонительное» мышление может пустить в организации серьезные корни. Преодоление его возможно только при условии понимания менеджером собственных защитных реакций и использования им принципов поддерживающей коммуникации. Вторым препятствием является **неодобрение**, возникающее в тех случаях, когда одна из взаимодействующих сторон вследствие коммуникации испытывает ощущение собственной неполноценности, некомпетентности или незначительности. Люди, получающие информацию, чувствуют, что их значимость ставится под сомнение, и, соответственно, всячески пытаются доказать свою состоятельность, вместо того чтобы слушать и воспринимать. К числу обычных в этом случае реакций относятся стремление к самовозвеличиванию, рисовка, утрата мотивации, отчуждение и потеря интереса к собеседнику.

Приведем характеристики описательной (в отличие от оценочной) коммуникации:

1. Дайте объективное описание события, поведения или обстоятельств – избегайте обвинений, представьте объективные данные или свидетельства.

Пример: «За этот месяц три клиента жаловались мне на то, что вы никак не отреагировали на их заявки».

2. Фокусируйтесь на поведении и на ваших реакциях, но не на личных особенностях других лиц – расскажите о своих реакциях и чувствах; опишите объективные последствия, к которым привели или должны привести предпринятые действия.

Пример: «Боюсь, что если мы будем вести себя так же, мы потеряем всех клиентов».

3. Фокусируйтесь на решениях – избегайте дискуссии о том, кто прав и кто виноват; предложите приемлемый вариант; будьте открыты для других альтернатив.

Пример: «Мы должны вернуть их доверие и показать свою обязательность. Я рекомендовал бы вам произвести анализ их систем».

Большинство людей, вне зависимости от их национальной (культурной) принадлежности, стремятся к повышению качества и эффективности своей работы и к увеличению своего вклада в общее дело. В тех случаях, когда менеджеры используют принципы поддерживающей коммуникации не как средство манипуляции, но как технику, способствующую развитию и совершенствованию производства, подчиненные, как правило, склонны воспринимать их как нечто само собой разумеющееся.

Инструктаж

В категорию **инструктирующих реакций** входят указания, оценки, выражение личного мнения. Подобная реакция помещает в центр внимания коммуникатора точку зрения слушателя, что дает слушателю возможность контролировать ход разговора. Достоинства этой реакции состоят в том, что она позволяет коммуникатору понять то, что ему не было ясно до сих пор, интерпретировать проблему и наметить, что нужно делать. Эта реакция наиболее эффективна в тех случаях, когда слушатель обладает большим опытом или более высоким уровнем компетенции, чем коммуникатор, или когда коммуникатор нуждается в руководстве.

Корректировка

Корректирующая реакция позволяет перенести фокус с проблемы коммуникатора на проблему, выбранную слушателем. Подобные реакции дают возможность отвлечь внимание от исходных проблем или высказываний. Слушатель изменяет предмет разговора. Он может противопоставить опыту коммуникатора собственный опыт («Я хочу рассказать о том, что случилось со мной в аналогичной ситуации.») или предложить совершенно новую тему («Это напоминает мне [о чем-то другом].»). Слушатель может решить, что обсуждаемая проблема непонятна коммуникатору, и прибегнуть к использованию различного рода примеров и аналогий. Или он может почувствовать, что коммуникатора следует убедить в том, что он не единственный, кому приходилось сталкиваться с данной проблемой, и что поддержка и понимание вполне достижимы.

Корректирующие реакции наиболее уместны в тех случаях, когда необходимо в чем-то переубедить собеседника или произвести некое сравнение. Они могут содействовать укреплению взаимоотношений, поскольку в их основе обычно лежит формула: «Я понимаю вас, поскольку нечто подобное пришлось испытать и мне (или кому-то еще)». Другая возможная формулировка: «Все будет хорошо. У других уже есть подобный опыт». Коррекция нередко используется для успокоения коммуникатора или слушателя. Изменение темы разговора в том случае, если одна из сторон испытывает в связи с ней неудобства и не желает отвечать на вопрос, что выражается в ответе, который не имеет к вопросу отношения, – вот характерный пример подобной реакции.

Слабой стороной корректирующих реакций является вероятность возникновения у коммуникатора предположений, что его сообщение не важно или что слушающий обладает более

значительным опытом. Они могут привести к соперничеству или чувству, что слушатель «на одно очко впереди». Коррекция может быть истолкована следующим образом: «Мой опыт стоит больше, чем ваш». Помимо прочего, всегда существует опасность того, что вы отвлечете внимание собеседника от чего-то важного и заставите его заниматься чем-то маловажным.

Зондирование

Зондирующая, или **проверочная, реакция** представляет собой вопрос, имеющий непосредственное отношение к тому, что было сказано коммуникатором, или к теме, избранной слушателем. Цель зондирования состоит в получении дополнительной информации, в содействии коммуникатору, представляющему проблему, чтобы он рассказал о ней больше, или в облегчении слушателем нахождения более приемлемой реакции. Так, эффективное средство, позволяющее избежать оценок и «уколов», вызывающих защитную реакцию, – продолжать задавать вопросы. Расспрашивание помогает слушателю лучше понять позицию коммуникатора, что в ситуации наставничества позволяет остаться на позиции конкретики (а не обобщений), а в случае консультирования – формулировать описательные (а не оценочные) суждения. Вопросы, как правило, более нейтральны, чем утвердительные предложения.

Отражение

Основная цель реакции **отражения** состоит в зеркальном отражении высказывания коммуникатора, призванном свидетельствовать о том, что вы принимаете и осознаете высказываемую им точку зрения. *Повторение высказывания другими словами* создает у говорящего ощущение, что его слушают и понимают, и это подталкивает его к более глубокому рассмотрению темы. Реакция отражения (рефлексия) предполагает перефразирование и прояснение сообщения. Поддерживающие слушатели не просто имитируют коммуникацию, а принимают активное участие в осознании значения и восприятии разговора, позволяя коммуникаторам придерживаться избранной ими темы. Многие исследователи считают, что эта реакция должна быть наиболее типичной при поддерживающей коммуникации и, соответственно, при наставничестве и консультировании. Она делает коммуникацию прозрачной, двусторонней и способствует установлению более доверительных взаимоотношений. Потенциальный недостаток

рефлексивной реакции состоит в том, что у коммуникаторов могут сложиться превратные впечатления о намерениях собеседника; так, они могут решить, что их неправильно поняли или что их слушали недостаточно внимательно. Они могут отреагировать на ваши слова следующим образом: «Я ведь так и сказал. Или вы меня не слушаете?». Иными словами, рефлексивная реакция может быть воспринята как искусственный прием или как следствие недостаточно внимательного отношения к сказанному.

В табл. 3.6 приведены все названные типы вопросов и проверок.

Таблица 3.6
Четыре типа проверок

Тип «пробы»	Пояснение
Уточнение	Подходит в случае, если вы нуждаетесь в более подробной информации. («Вы не могли бы более подробно остановиться на этом вопросе?»)
Пояснение	Применяется в тех ситуациях, когда информация представляется вам неясной или двусмысленной. («Что именно вы имеете в виду?»)
Повтор	Используется тогда, когда коммуникатор уклоняется от происходящего или его утверждение выражено неясно. («Еще раз, что вы об этом думаете?»)
Отражение	Целесообразно в тех случаях, когда вы хотите подтолкнуть собеседника к более глубокому рассмотрению проблемы. («Вы сказали, у вас возникли трудности?»)

Хорошие слушатели, используя рефлексивные реакции, обычно исходят из следующих правил:

1. Избегайте в вопросах многократного повтора одного и того же оборота, такого, к примеру, как «Вы чувствуете, что.», «Вы сказали, что.» или «Я правильно расслышал, вы сказали, что.».

2. Не повторяйте высказываний собеседника слово в слово. Старайтесь переформулировать их так, чтобы вы получили уверенность в том, что правильно поняли и что ваш собеседник узнал, что его правильно поняли.

3. Избегайте ситуации, когда слушатель не вносит вклада в беседу, а только имитирует участие в ней. (Мало повторять

сказанное, необходимо поддерживать коммуникацию собственными суждениями.)

4. Желательно, чтобы ваши реакции не были безличными. К примеру, если подчиненный выражает недовольство слишком жестким контролем, который представляется ему указанием на некомпетентность и выражением недоверия со стороны начальства, то рефлексивная реакция на жалобу должна касаться прежде всего ощущений работника, а не стиля руководства.

5. Реагируйте прежде всего на эмоциональную составляющую. Эмоциональная окраска сообщения свидетельствует о том, что чувства играют в нем определяющую роль. Если вы их не осознаете и не примете во внимание, то они будут мешать вашему общению.

6. Ваша реакция должна быть исполнена живого участия. Но чрезмерное участие (восприятие чувств другого как своих), как и чрезмерная отстраненность, будет ошибкой.

7. Избегайте выражать как согласие, так и несогласие со сказанным. Используйте рефлексивные реакции для того, чтобы помочь коммуникатору глубже осознать проблему. Впоследствии это поможет вам решить ее.

Дистанционное управление персоналом

В современных организациях сервиса, в транснациональных корпорациях (ТНК), в организациях, имеющих филиалы, возникает объективная необходимость осуществлять управление персоналом на расстоянии.

Появление этой проблемы определяется:

• содержанием труда работников сферы сервиса, стремящихся предоставлять услуги как можно ближе к месту нахождения клиента;

• спецификой структуры ТНК, в которых головная контора и производственные единицы зачастую находятся в разных частях света, а управление производством должно осуществляться в оперативном режиме. Вынесение производства за пределы стран «золотого миллиарда» определяется возможностью экономии затрат, особенно на оплату труда, который в развивающихся странах намного дешевле. За счет этого, в частности, удалось потеснить Японию на ряде мировых рынков. Немаловажно и достигаемое за счет этого улучшение экологических условий в странах Запада;

• необходимостью обеспечения гибкости рабочего графика персонала, что предоставляет значительное удобство для самих работников, повышает привлекательность труда, позволяет организации экономить ресурсы и повышать экономическую эффективность.

В условиях географической удаленности руководителя от подчиненного контроль над действиями последнего представляет для руководителя «головную боль».

Действительно, недостаточно преданный организации сотрудник может использовать рабочее время и ресурсы организации в собственных интересах, нанося ущерб фирме. То же может происходить и с преданными работниками, у которых изменились обстоятельства жизни и собственные интересы стали доминировать над интересами организации. Такая смена установок может произойти латентно, и руководство нескоро о ней узнает.

В то же время установление жесткого контроля, который может быть осуществлен с помощью средств телекоммуникаций, может восприниматься работником как акт недоверия и вызвать снижение преданности. Работник может прибегнуть и ко лжи – сообщению недостоверной информации о своих делах.

Возможные *пути решения проблем*:

• исходная и свято соблюдаемая договоренность

относительно периодичности и формы проверок;

• выделение в составе работы промежуточных этапов, завершающихся поддающимися контролю результатами, и контроль по этим этапам;

• осуществление скрытых форм контроля, что, правда, чревато разоблачением и последующей утратой доверия со стороны работника;

• организация командной работы с возложением ответственности за общий результат на лидера команды;

• применение технических средств контроля;

• обсуждение этих проблем в коллективе и выработка коллективного решения по поводу организации управления деятельностью в разных обстоятельствах.

Представляется полезным перенесение опыта организации обслуживания рабочих мест из области научной организации труда на область дистанционного управления персоналом. Действительно, управление правомерно рассматривать как своего рода услуги управленческого характера, поэтому можно говорить даже о клиентоориентированном подходе: управленец предоставляет качественную услугу, а клиент – объект управления – получает услугу и оценивает ее качество. Правда, здесь вряд ли будет уместен тезис «клиент всегда прав», поскольку начальник, «оказав управленческую услугу», сам становится клиентом, получающим результаты и оценивающим качество исполнения своего указания. Тем не менее такой подход позволяет прояснить характер взаимоотношений этих «объектов-субъектов» и повысить уровень взаимного уважения и ответственности.

Как известно, обслуживание рабочих мест классифицируется:

• *по функциям* (производственно-подготовительное, инструментальное, наладочное, контрольное, транспортноскладское, энергетическое, ремонтно-строительное, хозяйственно-бытовое, поддержание в рабочем состоянии основного и вспомогательного оборудования);

• *по степени централизации* (централизованное, децентрализованное, смешанное);

• *по форме* (стандартное, планово-предупредительное, дежурное).

Вид обслуживания зависит от типа производства, характера специализации, номенклатуры производимой продукции и других факторов. Принципы, закладываемые в основу выбора формы обслуживания рабочих мест: функциональность, плановость, комплексность, предупредительность, оперативность, высокое качество и надежность, экономичность.

Реализацию этих принципов и должно обеспечить дистанционное управление персоналом.

Переход к организации деятельности на принципах дистанционного управления, командной работы, сокращения численности персонала относится к мероприятиям реинжиниринга.

Реорганизация (реинжиниринг) – процесс изменения основных процедур ведения бизнеса с целью более эффективного использования персонала, техники и информационных ресурсов.

Что касается технического обеспечения этих процессов, то здесь научно-технический прогресс оказался на высоте.

«Темпы оснащения современного офиса сложным электронным оборудованием вне зависимости от размера организации растут с каждым днем. То, что было роскошью в течение последних десятилетий, – текстовые редакторы, персональные компьютеры, факсимильные аппараты, универсальные телефонные системы и цветные копировальные аппараты – стало уже обычным для офиса. Прогресс в области офисного оборудования увеличивает его производительность и надежность, но в то же время требует более высокого уровня знаний в области техники от тех, кто использует это оборудование. От профессионального административного персонала требуется быть более грамотными в смысле владения компьютером, чтобы идти в ногу с изменениями, которые происходят с фантастической скоростью.

В результате появления новых технологий, падения цен на технику и телекоммуникационное оборудование, постоянного расширения возможностей офисного оборудования и простоты его использования открылась масса новых возможностей»[21].

Урегулирование конфликтов

Межличностные трудовые конфликты

Не вдаваясь в теорию уже признанного научного направления – конфликтологии, которому посвящены многочисленные работы, рассмотрим подробнее наиболее распространенную и опасную форму трудового конфликта – межличностный конфликт.

Межличностный конфликт является существенной и повсеместной составляющей организационной жизни. На деле в условиях растущей специализации, глобализации и расширения сектора смешанных предприятий умение менеджеров, представляющих различные организации и культуры, управлять конфликтными ситуациями становится одной из важнейших предпосылок успеха. Организации, в которых отсутствуют заметные разногласия в отношении основных аспектов организационной деятельности, нередко оказываются недостаточно конкурентоспособными. Их члены либо настолько однородны, что не способны адекватно реагировать на изменения внешних условий, либо настолько уверены в себе, что не нуждаются в изменении *status quo.* Конфликты – живительное начало, жизненная сила прогрессивных динамичных организаций. Они стимулируют творчество, новации и личное совершенствование.

Тем не менее все мы знаем и о том, что конфликты нередко приводят к пагубным последствиям. Так, некоторые люди просто не выносят конфликтных ситуаций. Межличностный конфликт совершенно деморализует их и отнимает у них все силы (причиной этого могут быть полученное воспитание, культурные традиции или индивидуальные особенности). Помимо прочего некоторые типы конфликтов обычно приводят к дисфункциональным последствиям. К их числу относятся личностные конфликты и споры о вещах, которые не могут быть изменены.

Отношение к конфликту

Памятуя о сказанном выше, заметим, что знаменитый американский психолог Абрахам Маслоу отмечал высокую степень двойственности отношения к ценности конфликта. С одной стороны, менеджеры понимают, что конфликты и конкуренция обладают немалой ценностью. Все согласны с тем,

что они являются необходимым элементом системы свободного предпринимательства. Тем не менее деятельность менеджеров демонстрирует, что лично они предпочитают избегать конфликтов, если это возможно.

Это противоречие между интеллектуальным осознанием достоинств конфликта и эмоциональным его неприятием наглядно продемонстрировано в классическом исследовании процесса принятия решений. Для решения некой сложной проблемы было сформировано несколько групп менеджеров. Им было сказано, что группа специалистов будет оценивать как качество, так и количество найденных ими решений. Группы имели одинаковую численность и состав, однако в каждую вторую из них был введен так называемый конфедерат. Еще до начала эксперимента исследователь поручил конфедератам сыграть роль «адвокатов дьявола». Это лицо должно было оспаривать все решения группы и подвергать сомнению как их состоятельность, так и обоснованность. В конце эксперимента было проведено сравнение результатов работы групп. Группы, в состав которых был введен «адвокат дьявола», заметно лучше справились с предложенным им заданием. Они представили большее количество альтернатив и смогли найти самые лучшие решения. После непродолжительного перерыва группы были собраны вновь, с тем чтобы провести аналогичный опыт. Прежде чем они приступили к обсуждению следующей проблемы, им было разрешено вывести из своего состава одного участника. Естественно, из состава групп были выведены именно конфедераты. Участники групп продемонстрировали достаточно распространенную реакцию на конфликт, пусть при этом они заведомо лишались одного из конкурентных преимуществ: «Я знаю о том, что присутствие этого типа позитивно влияет на деятельность организации, но уж очень он не нравится лично мне».

По-видимому, противоречивое отношение к конфликту во многом определяется неспособностью осознать его причины и найти адекватные средства для эффективного управления им, а также отсутствием соответствующих навыков и уверенности в том, что вам удастся совладать с эмоциональным напряжением, порождаемым конфликтом. Нет ничего удивительного в том, что неопытный и нетренированный человек старается избежать конфликтных ситуаций. Конфликт в известном смысле является лучшим тестом для проверки способностей менеджера. Задача эффективного менеджера сводится к поддержанию конфликта на оптимальном уровне и к направлению его в продуктивное русло.

Судя по результатам ряда исследований, для того чтобы

эффективно управлять конфликтными ситуациями, менеджеры должны приобрести три основных навыка. *Во-первых,* они должны научиться выявлению или диагностике типа и причины конфликта. Так, они должны понимать, к каким конфликтам могут приводить культурные особенности индивидов и другие формы демографических различий. *Во-вторых,* после установления источников конфликта, учета контекста и уяснения позиций конфликтующих сторон менеджер должен избрать приемлемую стратегию управления конфликтной ситуацией. *В-третьих,* опытный менеджер должен разрешить конфликтную ситуацию так, чтобы проблема была решена, а отношения сторон, участвовавших в конфликте, от этого не пострадали. Теперь мы рассмотрим все эти моменты более подробно.

Диагностика типа межличностного конфликта

Поскольку межличностные конфликты могут относиться к различным типам, мы должны прежде всего заняться их диагностикой. В клинической ситуации (как в медицине, так и в менеджменте) эффективность вмешательства определяется точностью диагноза. На рис 3.3 представлена схема определения *типа конфликта,* основанная на двух его характеристиках: сути и источнике. Поняв *суть конфликта,* мы приходим к уяснению его смысла (который питает его), а исследовав как можно глубже его происхождение, или *источник конфликта,* мы лучше понимаем, с чего он начался (искра зажигания).

Суть конфликта

Конфликты принято подразделять на два больших типа в зависимости от того, что находится в их фокусе: люди или проблемы. Благодаря этому различию мы можем понять: связан ли этот конфликт с переговорами по поводу конкурирующих идей, предложений, интересов и распределения ресурсов или же это спор по поводу того, что происходило между двумя сторонами (рис. 3.3).

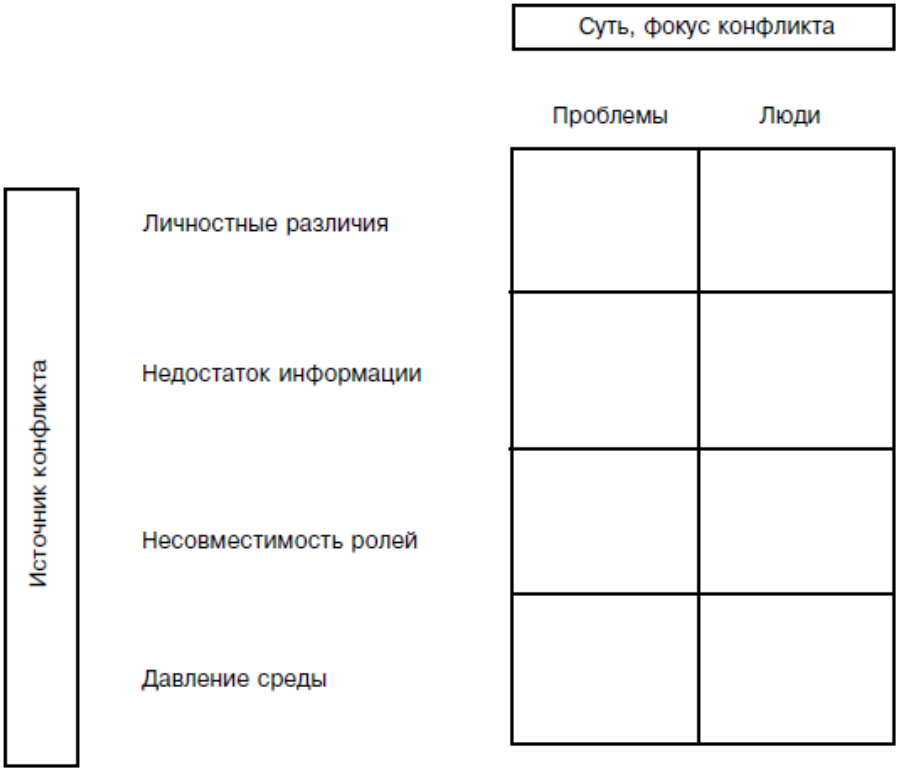

Рис. 3.3. Группировка типов межличностных конфликтов

Хотя по определению участниками всех межличностных конфликтов являются люди, личностно-ориентированным конфликтом принято называть тип конфронтации, отличающийся высоким аффективным уровнем, эмоциональный накал которого, возможно, подпитывается чувством «праведного» возмущения. Обвинение в злонамеренности, требование восстановления справедливости и чувство негодования – характерные признаки личностного спора. Соответственно, личностные споры крайне трудно поддаются разрешению, влияние же их на межличностные отношения в долговременной перспективе может оказаться катастрофическим. Чем дольше будет существовать подобный конфликт, тем шире образуется пропасть, разделяющая обе стороны, и тем большее количество людей будет в него втянуто, рука об руку, с каждой стороны.

Проблемно-ориентированные конфликты больше напоминают переговоры, которые могут рассматриваться как процесс совместного принятия решения, в результате которого два или более человека договариваются, как разделить дефицитные ресурсы. При проблемно-ориентированных

конфликтах менеджеры-переговорщики играют роль агентов, представляющих интересы своего отдела, управленческой функции или проекта. Хотя переговорщики обладают приоритетом в вопросе о том, как именно должны быть использованы скудные ресурсы, в большинстве ежедневных переговоров они стараются прийти к компромиссному решению, которое устраивало бы все стороны. Поскольку исход, а порою и процесс переговоров становится достоянием общественности, переговорщики стараются учитывать возможность того, что в будущем им вновь придется вступать в переговоры. Один многоопытный менеджер сформулировал свое кредо следующим образом: «Мир мал, а жизнь велика». Иными словами, временные преимущества постепенно могут обернуться против того, кто заполучил их нечестным способом.

Источники конфликта

Учеными было показано, что менеджеры склонны объяснять низкие результаты труда такими личными недостатками работников, как их лень, некомпетентность или нежелание трудиться. Сами же работники объясняли низкие результаты своего труда проблемами внешней среды, такими как отсутствие необходимых ресурсов или сотрудничества. Хотя в данном случае мы можем иметь дело и с попытками оправдать себя, менеджерам все-таки следует помнить о том, что «плохо» вести себя могут не только «плохие» люди. Так, агрессивное или грубое поведение может свидетельствовать о разочаровании людей, движимых благими намерениями, но не обладающих достаточным опытом разрешения конфликтных ситуаций.

В противоположность теории конфликта, основанной на недостатках личности, мы считаем, что главными причинами конфликтов являются не дефекты личности, а четыре фактора, представленные в табл. 3.7. Это – *индивидуальные различия, недостаток информации, несовместимость ролей и давление среды.*

Таблица 3.7
Источники конфликта

Фактор	Сфера проявления
Индивидуальные различия	Восприятие и ожидания
Недостаток информации	Дезинформация и ложная интерпретация информации
Несовместимость ролей	Цели и обязательства
Давление окружающей среды	Недостаток ресурсов и неопределенность

Спорящие стороны на этом этапе все еще имеют возможность выбрать путь, по которому пойдет развитие конфликта, как при рассмотрении предметов (относительно которых у сторон в силу различия их ценностей и потребностей не существует согласия), так и при рассмотрении персоналий (то есть их уровня компетенции, намерений, пригодности, взаимопонимания и так далее). Конфликты, порождаемые индивидуальными различиями, очень легко могут перерасти в личностно-ориентированный конфликт (переход в деструктивную фазу, к выпадам против личности); менеджеру следует понимать это существенное для анализа разграничение, чтобы конфликтующие стороны могли правильно определить свой конфликт в терминах неприятной (беспокоящей) проблемы, а не неприятных (доставляющих беспокойство) людей.

Сложность структуры, присущая многим организациям, нередко приводит к конфликтам сотрудников, работающих над

взаимосвязанными задачами, но исполняющих различные роли. Примером таких конфликтов могут быть классический конфликт между линейными и функциональными, производственными и торговыми подразделениями, а также между отделом маркетинга и отделом исследований и разработок. Каждое подразделение играет в организации вполне определенную роль и потому имеет вполне определенные приоритеты (например, удовлетворение потребителя, качество продукции, экономическая эффективность, выполнение государственных распоряжений). Подобные конфликты характерны и для фирм, в которых большое количество производственных линий сочетается с недостаточными объемами ресурсов.

Конфликт, порожденный ролевой несовместимостью, может сочетаться с конфликтами, обусловленными индивидуальными различиями или недостатком информации. Персональная составляющая обычно остается латентной до той поры, пока ее не «запустит» некий организационный катализатор, например взаимозависимость при работе над заданием. Члены коллектива

зачастую считают отведенные им роли несовместимыми в силу того, что они используют в своей работе разные информационные базы, связаны с различными группами, используют разные системы отчетности и получают распоряжения от разных руководителей.

Еще один серьезный источник конфликтов – **стресс, давление, исходящее от внешней среды**. Конфликты, порождаемые индивидуальными различиями и несовместимостью ролей, резко усиливаются при возникновении стрессовых ситуаций в среде. Если организации приходится работать со скудным бюджетом, ее работники чаще вступают в конфликт друг с другом, поскольку им приходится бороться за собственные требования и необходимые ресурсы. Скудость ведет к росту недоверия, этноцентризму и нежеланию сторон участвовать в процессе принятия решений. Эти условия идеально подходят для возникновения межличностного конфликта.

Когда один крупный восточный банк известил своих сотрудников о масштабном сокращении кадров, всей системе складывавшихся в течение длительного времени отношений между его сотрудниками пришел конец. Даже дружба не помогала преодолеть стресс, возникший от недостатка рабочих мест. Рассеялись и давние пары для игры в гольф, и группы любителей автомобилей, поскольку напряжение в связи с продолжением пребывания в организации было слишком велико.

Еще одно обстоятельство, способствующее развитию конфликтов, – это неопределенность. В тех случаях, когда индивиды не уверены в своем организационном статусе, они начинают проявлять беспокойство, что подталкивает их к конфликту. Такого рода фрустрационные конфликты зачастую порождаются повторяющимися резкими изменениями. Если производственные задания, философия управления, процедуры отчетности и субординация будут то и дело меняться, сотрудники организации в конце концов устанут бороться с постоянным стрессом и начнут конфликтовать друг с другом по самым ничтожным поводам. Конфликты такого рода обычно достаточно интенсивны, однако они быстро сходят на нет после того, как изменение становится привычным и уровень стресса снижается.

Управление межличностным конфликтом

Управление конфликтами – это тоже управление, поэтому общие методы управления – административно-правовые, экономические, социально-психологические – применяются и в этой сфере. Специфику управления межличностными

конфликтами определяет высокий удельный вес в их содержании субъективно-психологических факторов.

Определите стиль вашего поведения в конфликтной ситуации

Укажите, как часто вы прибегаете к представленным ниже действиям, указав соответствующую оценку в соответствующей позиции. В шкале оценок от 1 до 5 единица соответствует «редко», 3 – «иногда», 5 – «всегда». После оценки всех вариантов вы можете интерпретировать полученные вами результаты при помощи ключа[22].

1. Я упорно аргументирую свою позицию.
2. Я пытаюсь отдавать предпочтение потребностям других людей.
3. Я пытаюсь найти такой компромисс, который был бы приемлем для обеих сторон.
4. Я стараюсь не быть вовлеченным в конфликт.
5. Я стараюсь рассматривать проблемы всесторонне и сообща.
6. Я пытаюсь найти изъяны в позиции другой стороны.
7. Я стремлюсь к достижению гармонии.
8. Я пытаюсь выторговать хотя бы часть того, что предлагаю.
9. Я избегаю открытого обсуждения спорных вопросов.
10. Я открыто делюсь информацией с другими, разрешая противоречия.
11. Я люблю побеждать в споре.
12. Я соглашаюсь с предложениями других.
13. Я пытаюсь найти нечто среднее в разрешаемом противоречии.
14. Я стараюсь держать свои истинные чувства при себе, чтобы избежать тяжелых переживаний.
15. Я поддерживаю открытый обмен интересами и проблемами.
16. Я не люблю признавать своих ошибок.
17. Я помогаю другой стороне в разногласии «не потерять лицо».
18. Я подчеркиваю преимущества тактики взаимных уступок.
19. Я предлагаю другим взять на себя инициативу в разрешении противоречия.
20. Я выражаю свою позицию, словно она является всего лишь одним из возможных вариантов.

Ключ

Принуждение		Приспособление		Компромисс		Избегание		Сотрудничество	
Пункт	Балл	Пункт	Балл	Пункт	Балл	Пункт	Балл	Пункт	Балл
1 6 11 16 Всего		2 7 12 17 Всего		3 8 13 18 Всего		4 9 14 19 Всего		5 10 15 20 Всего	

Основная стратегия управления конфликтом: (высший результат)_.

Вторая по значимости стратегия (второй результат)_.

Реакции людей на межличностную конфронтацию распадаются на пять категорий: *применение силы (принуждение), аккомодация (приспособление, подчинение), компромисс, избегание* и *сотрудничество* (рис. 3.4).

В табл. 3.8 дан сравнительный анализ пяти названных подходов. Здесь представлены их основания, цели, формулируемые с определенной точки зрения, и их субъективное обоснование. Кроме того, здесь же приведены наиболее вероятные последствия использования этих подходов.

Рис. 3.4. Типы поведения в конфликте (по К.Томасу)

Таблица 3.8

Сравнение пяти возможных подходов при управлении конфликтом

Подход	Цель	Точка зрения	Обоснование	Возможные последствия
I. Силовой (принуждение)	Настоять на своем	«Я знаю, что делать. Никаких вопросов по поводу моих прав и авторитета»	Лучше пережить несколько неприятных минут, чем отказаться от своей точки зрения	Вы смогли отстоять свою точку зрения, но при этом унизили или оскорбили своих оппонентов
II. Избегание	Избежать конфликта	«У меня нет позиции по этому вопросу»; «Дайте мне подумать»; «Это не моя проблема»	Любая конфронтация негативна, поскольку она порождает напряжение	Межличностные проблемы не находят разрешения, что приводит к долгосрочной фрустрации, которая может проявляться по-разному

III. Компромисс	Как можно быстрее прийти к соглашению	«Давайте быстрее найдем такое решение, которое позволило бы нам спокойно вернуться к работе»	Продолжающиеся конфликты отвлекают людей от работы и порождают в них негативные чувства	Конфликтующие стороны находят допустимые, но далеко не самые эффективные решения
IV. Аккомодация (приспособление)	Не расстраивать другую сторону	«Чем я могу помочь вам в этой ситуации?»; «Моя позиция не настолько значима, чтобы я жертвовал ради нее своими добрыми отношениями с вами»	Нашим основным приоритетом должно стать поддержание гармоничных отношений	Другая сторона скорее всего получит преимущества за ваш счет
V. Сотрудничество	Решить проблему совместными усилиями	«Моя позиция такова. Как относитесь к этой проблеме вы?»; «Мне хотелось бы прийти к наилучшему из возможных решений»; «О чем свидетельствуют факты?»	Позиции обеих сторон одинаково важны (пусть и не одинаково ценны). Последствиям и честности процесса принятия решения должно уделяться одинаковое внимание	Проблема скорее всего будет разрешена. Найденное совместными усилиями решение будет устраивать обе стороны, потому что все было справедливо

Сравнение различных стратегий управления конфликтом и ведения переговоров

Хотя, как мы уже отмечали, однозначного соответствия между освещением в литературе межличностных конфликтов и ведения переговоров не существует, мы считаем, что рассмотрение проблем проведения переговоров позволит нам лучше понять суть пяти стратегий управления конфликтами. **Стратегии переговоров** подразделяются на две большие группы: *интегративные* и *дистрибутивные*. Говоря коротко, перспектива переговоров служит краеугольным камнем позиций сторон, фактором, устанавливающим приемлемость тех или иных вариантов разрешения конфликтной ситуации и придающим то

или иное значение последствиям процесса разрешения конфликта.

Переговоры, сводящиеся к «дележу фиксированного объема пирога», отражают **дистрибутивную перспективу**, переговоры же, имеющие целью «увеличение объема пирога», исходят из **интегративной перспективы**. При дистрибутивной перспективе основное внимание уделяется получаемой стороной доле некоего объема (А против В), при интегративной же перспективе речь идет о совокупном объеме (А + В). Таким образом, при дистрибутивных переговорах стороны являются соперниками. Они считают, что могут улучшить свое положение лишь за счет другой стороны. Наоборот, стороны, участвующие в интегративных переговорах, используют технику «выигрыш-выигрыш», они заинтересованы в нахождении такого решения, которое было бы лучшим с позиций обеих сторон, что превращает их в союзников.

Четыре из пяти стратегий управления конфликтными ситуациями по своей природе являются дистрибутивными. Для преодоления конфликта одна из сторон или обе стороны должны пойти на какие-то жертвы. Если на жертву идут обе стороны, мы имеем дело с компромиссом. Участники компромисса приносят жертвы в поиске общего поля интересов, они более ищут целесообразное решение, чем интегративное. Силовые и аккомодационные стратегии исходят из того, что для преодоления конфликта одна из сторон должна отказаться от своей исходной позиции. Если участники конфликта всячески избегают его, значит, они считают плату за его разрешение чрезмерной настолько, что даже не пытаются решать проблему. «Пирог» остается все тем же, но, однажды обжегшись, стороны боятся делить его.

Общая схема совместного разрешения проблем

Процесс совместного разрешения проблем можно представить как 6-элементную схему.

1. **Определение общих целей.** Для установления атмосферы сотрудничества обе стороны, участвующие в конфликте, должны сфокусироваться на том, что для них является общим. Если их совместная цель будет состоять, скажем, в повышении продуктивности, снижении издержек, сокращении времени на разработку или улучшении взаимоотношений между различными подразделениями, им будет легче ощутить преимущества разрешения противоречий без риска для их собственных целей. Вопрос, характерный для данного этапа, звучит так: «В чем могут

состоять общие цели сторон в контексте данной дискуссии?».

2. **Отделение людей от проблем.** Осознание взаимных преимуществ, которые может обеспечить успешное разрешение конфликта, позволяет лучше сосредоточиться на реальной цели сторон: решении существующей проблемы. Межличностная конфронтация с большей вероятностью разрешится к взаимному удовлетворению сторон, если они смогут отрешиться от персонального аспекта разногласий, подавив мстительные чувства и стремление к единоличному лидерству. Иными словами, другая сторона рассматривается скорее не как соперник, а как сторонник другой точки зрения. Лицо, работающее над решением проблемы, будет говорить о неразумности позиции оппонента, но не о неразумности оппонента, придерживающегося иной точки зрения.

3. **Фокус на интересах, а не на позициях.** Позиции сторон выражают их требования или притязания; интересы обосновывают причины требований. Опыт свидетельствует о том, что согласовать интересы обычно проще, поскольку они, как правило, существенно шире и разнообразнее позиций. Этот шаг состоит в переопределении и расширении проблем с целью придания им большей «податливости». После рассмотрения различных аспектов проблемы, стороны, как правило, лучше понимают друг друга. Характерная для этого пункта фраза звучит так: «Помогите мне понять, почему вы отстаиваете именно эту позицию».

4. **Разработка решений, отвечающих взаимным интересам.** Этот этап состоит в нахождении необычных, творческих решений. Сфокусировав внимание обеих сторон на альтернативах, выработанных в результате «мозговой атаки», или на неких взаимоприемлемых решениях, вы можете изменить динамику межличностных отношений, превратив соперничество в сотрудничество. Чем большим будет количество вариантов и комбинаций, тем большей будет и вероятность нахождения общей почвы. Этот этап может быть представлен следующим образом: «Сейчас, когда мы лучше поняли основные заботы и цели друг друга, давайте предпримем мозговую атаку для поиска путей удовлетворения потребностей нас обоих».

5. **Использование объективных критериев для оценки альтернатив.** Вне зависимости от того насколько стороны будут тяготеть к сотрудничеству, определенные их интересы так и останутся несовместимыми. Вместо того чтобы сосредотачиваться на них, лучше определить, что есть справедливость в понимании каждой стороны. Переход от «того, что мне нужно», к «тому, что наиболее разумно» способствует формированию открытых обоснованных установок. Этот подход характеризуется вопросом:

«Каков справедливый способ оценки преимуществ ваших аргументов?»

6. **Определение успеха в категориях реальной выгоды, а не воображаемых убытков.** Если менеджер стремится к 10процентному росту некоего показателя, но реально добивается его увеличения всего на 6 %, это может рассматриваться им либо как 60-процентное улучшение, либо как 40-процентное недовыполнение. Первая интерпретация основывается на реальном выигрыше, вторая – на воображаемых убытках (в данном случае это нереализованные ожидания). В то же время, речь идет об одном и том же результате, но степень удовлетворенности менеджера будет высокой в первом случае и низкой – во втором. Следует помнить о том, что наша удовлетворенность достигнутым результатом зависит от используемых нами стандартов оценки. Опытный менеджер всегда задается таким вопросом: «Насколько значимым будет достигнутое нами улучшение по сравнению с текущей ситуацией?».

Примечания

[1] Делопроизводство в кадровой службе / Сост. А. В. Верховцев. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 104.

[2] *Стредвик Дж.* Управление людьми в малом бизнесе. СПб.: Нева, 2003. Гл. 1.

[3] *Десслер Г.* Управление персоналом. М.: Бином, 1997.

[4] *Вэттен Д. А., Камерон К. С.* Развитие навыков менеджмента. СПб.: Нева, 2004. Гл. 6.

[5] *Чалдини Р.* Психология влияния. СПб.: Питер, 2001. С. 49.

[6] *Синк Д. С.* Управление производительностью. М.: Прогресс, 1989. С. 378.

[7] *Санталайнен Т.* и др. Управление по результатам. М.: Прогресс, 1993. С. 198–201.

[8] Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. Р. Марра, Г. Шмидта. М.: Изд-во МГУ, 1997. С. 226–227.

[9] Капиталистическое управление: уроки 80-х / Под ред. А. А. Дынкина. М.: Экономика, 1991. С. 30–31.

[10] *Вэттен Д. А., Камерон К. С.* Указ. соч. Гл. 8.

[11] *Радугин А. А.* Психология и педагогика. М.: Центр, 1996. С. 9.

[12] *Елисеев О. П.* Конструктивная типология и психодиагностика личности. Псков: Изд-во Псковского ин-та усовершенствования учителей, 1994. С. 117–120.

[13] Цит. по: *Вэттен Д. А., Камерон К. С.* Указ. соч. С. 595.

[14] Там же. С. 595–597.

[15] *Стредвик Дж.* Указ. соч. С. 91–93.

[16] *Цандер Э.* Практика управления. Обнинск: Титул, 1992. С. 44.

[17] *Лэйхифф Д. М., Пенроуз Д. М.* Бизнес-коммуникации. СПб.: Питер, 2002. С. 52.

[18] *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. М.: Интел-синтез, 1996. С. 196.

[19] *Вэттен Д. А., Камерон К. С.* Указ. соч. Гл. 4.

[20] Там же. С. 461.

[21] *Лэйхифф Д. М., Пенроуз Д. М.* Указ. соч. С. 103–104.

[22] *Вэттен Д. А., Камерон К. С.* Указ. соч. Гл. 7.

Глава 4
Внутренняя среда организации как фактор влияния на поведение

Миссия, цели, философия, принципы в области управления персоналом. кадровая политика

В

Смысл существования организации, ее «призвание», устанавливается путем выработки *миссии* и постановки *базовых целей,* а также определения средств их достижения. В солидной компании, как правило, имеются *философия в отношении персонала, принципы и основы кадровой политики,* устанавливающие точку зрения на персонал, а также на те средства, с помощью которых компания рассчитывает добиться базовых целей. Часто компании разрабатывают *кодекс поведения сотрудников,* элементы которого пропагандируются, воспроизводятся, рассматриваются в качестве критериев оценки деятельности.

Приведем формулировку миссии американской компании (банка) *Sun Banks*[1]*:*

«Миссия компании *Sun Banks* заключается в содействии экономическому развитию и благосостоянию сообществ, обслуживаемых компанией, путем предоставления гражданам и предприятиям качественных банковских услуг таким образом и в таком объеме, которые соответствуют высоким профессиональным и этическим стандартам, обеспечения справедливой и соответствующей прибыли акционерам компании и справедливого отношения к сотрудникам компании».

Эта формулировка передает ориентацию банка на обеспечение интересов трех групп: клиентов, акционеров, сотрудников. Такая миссия является не простым лозунгом типа «Все более полное удовлетворение растущих потребностей советского народа», а основой, которая определяет цели организации. При этом цели, как правило, – конкретные, практические, выражаемые в виде измеримых показателей. К примеру, «Увеличить доход на инвестированный капитал до 15 % за вычетом налогов в течение пяти лет» – для акционеров, «Ввести в действие такую-то новую услугу», «Увеличить доход на такие-то виды депозитов до стольких-то процентов годовых» – в адрес клиентов, «Осуществить 20-часовую программу подготовки руководящих кадров без отрыва от производства для 120 руководителей низшего звена к концу 2006 г. при издержках, не превышающих $200 на одного обучающегося», «Повысить размер

часовой тарифной ставки на столько-то центов» – для сотрудников, «Принять на работу 120 длительно безработных в течение следующих двух лет» – в адрес общества.

Философия управления персоналом как наука и практика представляет собой совокупность основополагающих принципов (философия, согласно определению, данному в Словаре русского языка С. И. Ожегова, и есть совокупность основополагающих принципов). Однако представляется более точным разделить понятия «философии компании в области управления персоналом» и «принципы в области управления персоналом». В отличие от принципов, количество которых может быть достаточно велико, при определении философии обнаруживается тенденция выразить ее в одной фразе. В этом она сходна с определением миссии компании. Кстати, миссии некоторых организаций включают философский тезис, определяющий основу управления персоналом (например: «Справедливое отношение к сотрудникам» в компании *Sun Banks)*.

Вот как определяет философию организаций массового производства (по сути бюрократических организаций начала и середины XX в.) Д. Ф. Томасон[2]:

«Основой философии организаций массового производства было положение, согласно которому специалисты по персоналу должны подчеркивать ценность правил и развивать методы, базирующиеся на их совокупности, необходимые для достижения стабильности в производственных отношениях и деятельности». Очевидно, что строгая регламентация деятельности, работа «по регламентам» составляла краеугольный камень идеологии предприятий подобного типа, идеологии тейлоризма.

Философия, на наш взгляд, определяет подход к персоналу, степень его ценности для организации, его восприятие руководством компании – «за кого начальство держит персонал».

Но не следует пребывать в плену иллюзий. Философия, как, впрочем, и принципы, далеко не всегда отражает глубинные представления, остается на уровне *провозглашенных ценностей,* а часто и не распространяется на весь коллектив. Кроме того, говоря о философии, следует точно определять, чьи интересы выражены в ней и каковы представления, модели этой группы интересов относительно объектов наблюдения, управления, манипуляции. Как можно говорить о многомерном, в самом простом случае – о двойном сознании (говорим одно, думаем другое), так же можно говорить и о многомерной философии, многомерных принципах, применяемых к разным группам и представителям персонала. С позиции группы интересов – руководителей компании, одно дело персонал – ближайший круг

руководства компании, другое – все прочие работники; одно дело – красивая формула для поддержания имиджа, другое – истинно гуманное отношение к подчиненным. Так же очевидно, что философия и политика определяются спецификой нравственно-мотивационного потенциала и особенно зрелостью убеждений руководителя, поэтому философия и политика по отношению к персоналу в разных подразделениях могут быть разными. Вопрос, следует ли приводить их к единообразию в рамках всей организации или нужно давать возможность развиваться разнообразию, не может решаться одинаково во всех организациях и зависит от нравственности и мировоззрения руководства. Очевидно, разнообразие служит источником развития, но явное расхождение провозглашаемых принципов и практики подрывает доверие персонала к руководству организации и ограничивает развитие.

Переходя к сущности понятия «принципы» в управлении персоналом, отметим, что его общие уместные в данном случае значения (от лат. *principium* – начало, основа) – 1) основное исходное положение какого-либо учения, теории, науки, мировоззрения, политической организации и т. д. и 2) внутреннее убеждение человека, определяющее его отношение к действительности, нормы поведения и деятельности.

Изначальной основой управления персоналом могут и должны служить принципы отношения к человеку и наемному работнику, изложенные во Всеобщей декларации прав человека (принята Генеральной Ассамблеей ООН 10.12.1948) и Международных пактах о правах человека (одобрены Генеральной Ассамблеей ООН 16.12.1966). Эти принципы положены в основу конституций стран – членов ООН и, в частности, российской.

Принципы управления персоналом на современном этапе развития цивилизации целесообразно определить следующим образом:

• научность, использование достижений научных дисциплин, имеющих в качестве объекта исследования человека, социальные общности, организации, труд;

• системность в восприятии объектов исследования и управления и факторов, влияющих на поведение объектов;

• гуманизм, основывающийся на концепциях гуманизма современного человеческого сообщества, на индивидуальном подходе, восприятии персонала как главного достояния организации, а *каждого работника* – как уникальной личности, обладающей большим и многообразным потенциалом, в том числе творческим;

• профессионализм, предполагающий у менеджеров и

работников служб управления персоналом наличие адекватного образования, знаний и навыков, позволяющих эффективно управлять персоналом конкретного предприятия;

• опора на закон.

Из практических соображений не следует провозглашать много принципов, иначе они плохо запоминаются и приобретают тенденцию противоречить друг другу.

В Европе действуют демократические нормы в виде «Хартии основных социальных прав трудящихся» («Социальная хартия ЕС»). Содержание «Социальной хартии ЕС» – это нормативные утверждения, общие аксиомы, которые могли бы войти в свод основ трудового социального законодательства России, если бы возможность обеспечения их соблюдения не представлялась сомнительной.

В энциклопедии «Управление человеческими ресурсами»[3] дана несколько иная структура видов деятельности разного уровня в области управления людьми в организации, включающая философию, политику, программы, процессы (табл. 4.1), однако содержание деятельности по формированию философии и политики вполне укладывается в приводимое нами определение философии и принципов.

Таблица 4.1

Виды деятельности по управлению персоналом

Философия в отношении человеческих ресурсов	
Выражается в формулировках, оп ределяющих ценности и культуру предприятия	Выражает, как следует обращаться с людьми и ценить их
Политика в отношении человеческих ресурсов	
Выражается в виде общих ценностей (ориентиров)	Устанавливает ориентиры для действий по проблемам человеческих отношений и программам по человеческим ресурсам
Программы по человеческим ресурсам	
Сформулированы в виде стратегии по развитию человеческих ресурсов	Координируют усилия по ускорению изменений в сфере основных вопросов, связанных с человеческими отношениями
Практическая деятельность в области человеческих ресурсов	
Укомплектование штата, оценка и выплаты	Стимулирует требуемое ролевое поведение
Процессы в области человеческих ресурсов	
Для формулирования и осуществления других видов деятельности	Определяют, как эти виды деятельности осуществляются

Основатель школы научного менеджмента Ф. У. Тейлор еще в начале XX в. писал: «Благополучие нанимателя не может быть сколько-нибудь продолжительным, если оно не сопровождается благополучием рабочих, и наоборот»[4]. Это утверждение вполне годится для формулировки философии в области управления персоналом: «Обоюдное благополучие работодателя и наемных работников».

Но, говоря о восприятии работников Ф. Тейлором, следует отметить, что он был не очень высокого мнения о рабочих (это мнение было основано на собственном опыте, полученном в бытность самого Тейлора рабочим, супервайзером, то есть начальником первого уровня, и управляющим), хотя это и не делало его их врагом[5]. В работе *Shop Management* он впервые определяет, чем отличаются характеристики человека, относимого им к первому классу, от характеристик так называемого среднего человека. Напомним, что работник первого класса видится Тейлору человеком, обладающим выраженной мотивацией и стремящимся к скорейшему выполнению работы, он не тратит время попусту и не уклоняется от выполнения своих обязанностей. В идеале таких людей следует отбирать для

решения особых задач; помимо прочего руководство должно оказывать им поддержку посредством материального стимулирования. Согласно опыту Тейлора, ограниченная производительность во многих цехах представлялась рабочим своеобразной нормой; подобный подход был назван им притворством. В дальнейшем он стал классифицировать притворство как естественное и систематическое явление.

Стремление рабочих к облегчению нагрузки (естественное притворство) воспринималось Тейлором как явно негативное. Однако еще более негативным представлялось ему систематическое притворство, вследствие которого рабочие снижали производительность, руководствуясь, как выразился Тейлор, недальновидной оценкой собственных интересов («они пытаются скрыть от нанимателей действительные темпы, с которыми может быть выполнена работа»)[6]. По отношению к рабочим первой категории, как видим, у Тейлора была принята одна политика (поддерживать трудовое поведение материальными стимулами), а по отношению к «притворщикам» – другая (либо требование изменить трудовое поведение, либо увольнение).

В процессе внедрения японской компании *Sony* на американский рынок и организации в США своих производств руководитель *Sony* Акио Морита столкнулся со следующими фактами:

«У нас были трудности с одним человеком, я был в отчаянии, он постоянно вызывал у меня беспокойство. Наконец я решил обсудить это с моими американскими коллегами. “Что нам делать с эти парнем?” – спросил я однажды. Они посмотрели на меня, как на слабоумного. “Как что? Уволить, конечно”, – сказали они. Это предложение меня поразило. Я никогда никого не увольнял, и даже в этом случае такая идея никогда не приходила мне в голову. Но решение проблемы посредством увольнения вполне соответствует американской системе. Это казалось столь ясным, понятным и логичным. Я начал думать, что Америка – это рай для управляющих, они могут делать все, что угодно. Но через несколько месяцев я увидел оборотную сторону этой медали.

У нас был управляющий районным отделом сбыта, который казался очень перспективным, настолько перспективным, что я даже послал его в Токио в длительную командировку, чтобы он познакомился со всеми в токийской конторе и усвоил философию и дух нашей организации. Он прекрасно работал, произвел хорошее впечатление на всех в Токио. Вернувшись в Штаты, он продолжал работать и радовать нас до тех пор, пока в один прекрасный день без всякого предупреждения не пришел ко мне в

кабинет и сказал: “Господин Морита, благодарю вас за все, но я ухожу”. Я не верил своим ушам. Но это не было шуткой. Один конкурент предложил ему оклад в два или три раза больше, и он принял это предложение. Я понял, что это и есть американский образ действий. Потом я осознал, что с его точки зрения и с точки зрения американской системы его уход, хотя он имел информацию о нашем маркетинге и знал секреты нашей фирмы, не представлял собой ничего дурного. Очевидно, такое случается здесь каждый день, и это далеко не рай для управляющих. Я поклялся, что моя компания приложит все силы, чтобы не допустить усвоения этого аспекта американских методов управления»[7].

Политика, согласно определению, даваемому в «Энциклопедическом словаре», – это сфера деятельности, связанная с отношениями между социальными группами, сутью которой является определение форм, задач, содержания деятельности государства. По аналогии, *кадровая политика* – это сфера деятельности, связанная с отношениями между профессионально-квалификационными, статусными и иными группами работников организации, сутью которой является определение принципов, форм, задач, содержания работы с персоналом и управления им. Обычно кадровая политика рассматривается с позиции «сверху вниз», то есть как явление, обозначаемое и фиксируемое руководством организации по отношению к остальным наемным работникам. Одной из важнейших составляющих кадровой политики, возможно даже на уровне философии управления персоналом, является выявление и фиксация взаимного восприятия групп, ключевыми из которых являются администрация и наемные работники, определение взаимных ожиданий групп, представлений о характере и содержании исполняемых группами ролей, функций, обязанностей. Однако понятие «отношения между» предусматривает взаимоотношения, и в той мере, в какой руководство определяет принципы управления рядовым персоналом, те же самые рядовые работники определяют и принципы своего отношения к руководству. Рассматривая общую систему отношений, уместно провести аналогию с позициями сторон, рассматриваемыми в концепции транзактного анализа Э. Берна: если стороны взаимодействия понимают позиции и ожидания друг друга правильно и «подыгрывают» друг другу, то взаимоотношения будут малоконфликтными, если восприятие позиций друг друга неадекватно, желание подыгрывать отсутствует, то неизбежны непонимание и конфликт. Например, руководство представляет себя в роли родителей, считая

работников «детьми», и работники себя позиционируют как дети, нуждающиеся в отеческой руке. Такое взаимовосприятие хоть и неравное, но малоконфликтное. Если же руководство позиционирует себя как родителей, а работники хотят, чтобы их воспринимали как партнеров, то неизбежен конфликт. Это, на наш взгляд, *суть принципиального уровня* кадровой политики.

На более низком, *функциональном уровне* кадровой политики, реализуемой в повседневном взаимодействии менеджеров и рядовых работников, при наличии и соблюдении принципов взаимодействия групп в организации, разрабатываются функциональные элементы кадровой политики: политика в области подбора, в области продвижения, оценки, вознаграждения, охраны труда, обучения персонала и т. п. Если принцип «Персонал – это наши партнеры, самый ценный капитал организации» является ключевым, то на функциональном уровне проводится политика наращивания капитала (обучение, развитие), длительного найма, продвижения в первую очередь «своих», заботы о безопасности труда, высоком качестве трудовой жизни и т. п. Этому подходу должны соответствовать и программы, и конкретные решения. И можно себе представить, как реализуется кадровая политика, в основе которой лежит постулат: «Незаменимых людей нет. Мы никого не держим».

Рассмотрим подробнее философию и политику в области персонала ведущих японских компаний 1970-1980-х гг.

В японских корпорациях управление человеческими ресурсами занимает большое место и характеризуется прежде всего пожизненным наймом сотрудников, системой надбавок к зарплате за выслугу лет и наличием внутрифирменных профсоюзов, играющих роль своеобразного посредника между руководством и коллективом.

Корпоративная стратегия основывается на корпоративной философии; стратегические цели зависят от специфики компании и особенностей среды, в которой совершаются коммерческие операции. Корпоративная стратегия управления человеческими ресурсами (УЧР) в целом рассматривается как интернализация человеческих ресурсов, что означает наем, подготовку и выдвижение внутренней рабочей силы (ориентацию на внутренний рынок труда компании). Для философии УЧР в японских корпорациях характерны особое внимание к трудовым ресурсам, а также патернализм, эгалитаризм[6], групповой характер работы и неклассовый подход в поиске консенсуса[8].

Схематично это выглядит следующим образом (рис. 4.1).

Данные об этих элементах культуры корпораций Японии были получены в результате исследований, проведенных Т. Коно

на 269 предприятиях, и приводятся в работе Р. Л. Кричевского[9].

Базовые цели японских компаний в основном выглядят так:

1. Служение обществу, организации.

1.1. Хороший продукт по разумной цене. Качество в первую очередь.

1.2. Служение нации, народу. Совместное процветание.

1.3. Процветание корпорации.

2. Справедливая прибыль.

3. Неуклонный прогресс, завоевание доверия.

4. Благосостояние работников, уважение к работнику.

Общая политика определяется следующим образом:

1. Прогрессивность, активность, созидательность.

2. Аналитический, научный подход.

3. Высокая производительность.

4. Прогресс технологии корпорации.

Кодекс поведения сотрудников включает следующие группы критериев:

1. Отношение к компании.

1.1. Преданность.

1.2. Благодарность.

2. Отношение к работе.

2.1. Усердие.

2.2. Ответственность, исполнение долга.

2.3. Бережливость, аккуратность, терпеливость.

2.4. Чувство гордости за свою работу.

Корпоративная философия
Особое внимание к человеческим ресурсам
Патернализм
Коллективизм
Командная работа
Эгалитаризм

↓

Стратегия УЧР
Интернализация человеческих ресурсов

↓

Политика и практика
Отбор молодых выпускников учебных заведений
Критерий половой принадлежности
Систематическая профессиональная подготовка
Трудовая ротация
Частый перевод с одной должности на другую и выдвижение
Всесторонняя оценка деятельности в долгосрочной перспективе
Принцип выслуги лет
Гарантия занятости
Сверхурочная работа и краткосрочные отпуска
Материальная помощь со стороны компании
Открытость информации
Участие в руководстве предприятием
Профессиональные союзы в рамках предприятия

↓

Поведенческие модели на производстве
Усовершенствование профессиональных навыков
Улучшение мотивации к труду
Приверженность компании со стороны сотрудников
Установка персонала на соблюдение дисциплины
Гибкие производственные модели поведения
Низкая текучесть кадров
Сотрудничество работников и менеджеров

↓

Непосредственные результаты управления
Повышение производительности
Повышение качества продукции
Высокий уровень удовлетворенности покупателей

↓

Результаты управления в долгосрочной перспективе
Рост прибыли
Корпоративное развитие
Другие корпоративные цели

Рис. 4.1. Система управления человеческими ресурсами в японских компаниях[10]

3. Отношение к старшим, коллегам, подчиненным.
3.1. Сотрудничество.
3.2. Приязнь и учтивость.
4. Отношение к себе.
4.1. Здоровье.
4.2. Прилежание.
4.3. Бодрость.
4.4. Моральная устойчивость.

Высокие моральные качества сотрудников как залог процветания корпорации являются предметом постоянной заботы. Так, в компании *Matsushita electric* на то, чтобы дать новым работникам техническую квалификацию, вдохновить их философией, целями и политикой компании, тратится около восьми месяцев. Таков, собственно, адаптационный период для новичков этой компании, включающий профессиональную и социальную адаптацию и интернализацию, то есть включение работником в структуру собственных ценностей и целей основных элементов культуры компании. Это воспитание сочетается с прозрачным планированием и экономикой фирмы, с ритуалами и другими факторами внедрения и поддержания корпоративной культуры, ее проникновения в психику и мотивацию персонала.

Приведем и **деловое кредо** компании *Matsushita electric*.

Миссия:

а) быть членом промышленного сообщества;

б) стремиться улучшить социальную жизнь людей;

в) изготавливать дешевые, «как вода», электробытовые приборы в изобилии.

Базовые цели:

а) рост благодаря взаимной выгоде компании и потребителей;

б) получение прибыли путем служения обществу;

в) честная конкуренция на рынке;

г) взаимная выгода для компании и поставщиков, посредников и акционеров;

д) участие всех работников компании в ее управлении.

Кодекс поведения сотрудников (так называемые «семь духов» компании *Matsushita*):

а) обеспечение высокого вклада фирмы *Matsushita* в промышленность;

б) честность и преданность;

в) гармония и сотрудничество;
г) борьба за улучшения;
д) учтивость и скромность;
е) адаптация и восприимчивость;
ж) признательность.

Работа в командах и факторы ее эффективности

Совет директоров, правление, собрание акционеров, производственное совещание («планерка»), группа разработчиков нового продукта или услуги, творческие коллективы в сфере искусства, комплексная производственная бригада – вот далеко не полный перечень групп, которые собираются систематически. Для чего они это делают? Для получения результатов, которые недостижимы или не столь высоки, если работать по отдельности, не контактируя друг с другом. И не только потому, что контакт «глаза в глаза» позволяет людям лучше понять друг друга, воспринимая эмоциональный аспект общения через невербальные каналы, но и потому, что в группе может происходить (и на это нацелена деятельность любого руководителя) *интеграция личных потенциалов.* Группа по отношению к личности – иная система, и ее потенциал – иной. Идеал группы, занимающейся совместной деятельностью, – *команда мечты,* где практически полностью реализуется групповой потенциал, а деятельность как единства обычно намного более продуктивна, чем у «просто команды», и при этом успехи и достижения имеют постоянный характер, а срывы случайны.

Так что же может произойти с личными потенциалами членов группы?

Представим, что наша группа состоит всего из двух человек, потенциал которых по каждому измерению примерно одинаков. Его можно изобразить вектором. Потенциал членов группы может складываться, умножаться, вычитаться, при этом существенно и направление векторов, т. е. наличие или отсутствие общих устремлений.

При полном совпадении направления векторов может произойти не только их *сложение,* но и *умножение.* Это явление хорошо известно: например, в продуктивно работающей группе, в условиях «мозгового штурма» происходит «взаимный интеллектуальный разогрев», следствием которого является *озарение,* или *инсайт,* когда находится не просто решение, а блестящее решение.

«Нечеловеческий» пример: американцы обнаружили, что два вола, каждый из которых мог перевезти груз в 4,5 тыс. фунтов, вместе при грамотном управлении смогли перевезти груз весом в 11 тыс. фунтов.

Если каждый из двоих членов группы обладает исходным

потенциалом такого размера: —► вместе они смогут «выдать» совместный потенциал такого размера: —► —►—►

Добавку —► к простой сумме потенциалов можно считать *эффектом синергии,* или результатом взаимодействия сил, а также *мультипликационным эффектом.* Условия для проявления такого совместного потенциала – наличие общекомандных целей, которые одинаково понимаются членами команды, разделяются и принимаются как приоритетные; взаимопонимание; сотрудничество; доверие.

При неодинаковой направленности потенциалов (разнонаправленности целей) возможны такие варианты, как на рис. 4.2.

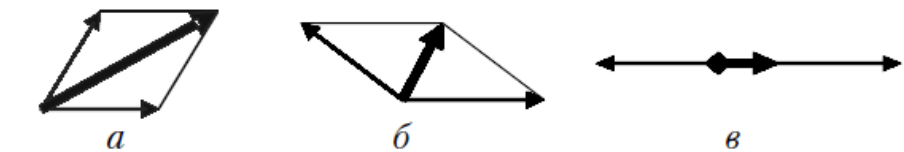

Рис. 4.2. Взаимодействие потенциалов при разнонаправленности целей

Вариант *а*: совместный потенциал сравнительно невелик, но все же больше, чем потенциал индивидуума. В этом случае возможны решения «чуть в стороне» от желаемого, но при этом и нахождение новых полезных результатов. Например, не удалось найти решение по увеличению размера прибыли, но открылась возможность приобрести благоприятный имидж с отдачей в перспективе.

Вариант *б*: у членов группы разные цели, их не удается полностью примирить, результат есть, но хуже, чем мог бы получить каждый, работая отдельно. Члены группы мешают друг другу.

Вариант *в*: цели противоположны, результат совместной работы ничтожен. Ситуация похожа на описанную в басне И. А. Крылова «Лебедь, рак и щука». Возможно наличие латентного, то есть скрытого конфликта между членами группы.

Признак команды мечты – частое достижение мультипликационного эффекта, вдохновенная «игра» коллектива.

Задача лидера – обеспечить такие условия командной работы, так подобрать (или так развивать имеющихся) подчиненных и коммуникации между ними, чтобы получить стабильно высокую отдачу, сформировать и поддержать команду мечты.

Из всех элементов потенциала человека и группы наиболее сложно определяется творческий потенциал. Умственные способности людей настолько специфичны, что выявить уровень

интеллекта (до сих пор нет единства мнений о содержании понятия «интеллект» и его измерении) и его особенности с высокой степенью надежности не представляется возможным. Основным путем задействования этой составляющей потенциала является формирование *условий для свободной и продуктивной мыслительной деятельности,* творческой атмосферы. Усилия в этом направлении, как правило, не пропадают зря, поскольку каждый человек в течение жизни «рождает» хотя бы одну полезную идею – нужно только суметь ее воспринять.

Приведем несколько признаков эффективно работающей команды[11]:

• *Эффективно работающая команда состоит из взаимозависимых, согласованно действующих участников*.

• *Эффективная команда помогает своим членам работать более продуктивно.* Участники команды показывают более высокие результаты, чем самые лучшие профессионалы, работающие изолированно друг от друга. Это эффект групповой фасилитации, то есть облегчения деятельности членов группы за счет поддержки со стороны коллег и соответствующей благоприятной и благожелательной атмосферы.

• *Эффективно работающая команда функционирует столь успешно, что создает некий магнетизм, приобретает притягательность.* Члены таких команд хотят работать только в них, поскольку это участие дает им ряд преимуществ. Подобные команды привлекательны и для других членов организации, перспектива перевода в такую команду рассматривается как мощный стимул.

• *Эффективные команды не всегда имеют постоянного лидера.* Поскольку команда развивается, эта роль может переходить от одного участника к другому.

• *Члены эффективно работающей команды заботятся друг о друге.* Внимание оказывается всем – каждый работник является составной частью единой команды.

• *Участники и лидеры эффективно работающих команд поддерживают друг друга.* Каждый участник или лидер

команды старается подбодрить и вселить оптимизм в остальных.

• *В эффективно работающей команде царит атмосфера взаимного доверия.* Члены команды демонстрируют единство и проявляют заинтересованность в достижении как успеха в составе команды, так и каждого человека в отдельности.

79 % фирм, попавших в список 1000 лучших компаний журнала «Fortune», сообщили, что они широко используют работу самоуправляемых рабочих команд; доля же фирм, использующих

рабочие группы, согласно этим данным, достигает 91 %. Исследование 1293 американских компаний, проведенное Американским обществом контроля качества *(ASOC)* и организацией *Гэллапа,* показало, что свыше 80 % респондентов так или иначе участвуют в определенных видах командной деятельности, связанной главным образом с решением проблем. Иными словами, *умение лидировать и управлять командами и командной работой стало стандартным требованием, предъявляемым к руководителям большинства организаций.* В одном из опросов самым важным навыком работников было названо их умение работать в команде.

Влияние участия людей в командах на организацию и на них самих приведено в табл. 4.2.

Приведем фрагменты из статьи С. Лескова «Когда интуицию глючит», опубликованной в газете «Известия-Наука» № 6 за 2004 год[12]:

«Бенджамин Франклин, один из самых великих американцев, перед принятием важного решения производил “калькуляцию блага”: аккуратно выписывал в две колонки все “за” и “против”. Но не все в жизни можно расставить по колонкам. По колонкам часто придешь в тупик. Черно-белая бинарная логика, разработанная еще Аристотелем и ставшая принципом строения компьютерного мозга, в реальной жизни просто не работает.

Вот задача. В городе бушует эпидемия, которая грозит скосить 600 человек. Медики предложили две программы борьбы с эпидемией. Если принять первую программу – будут спасены 200 человек. Если вторую – один шанс из трех, что будут спасены 600 человек, и два шанса из трех, что не удастся спасти никого. В тестах 72 % опрошенных голосуют за первую программу. Но вот другая задача. Если принять одну программу – умрут 400 человек. Если вторую – один шанс из трех, что не умрет никто, но два шанса из трех, что умрут все. 78 % голосуют за вторую программу. А программы-то одинаковые, задача одна. То есть важна не информация, в которой легко разобралась бы любая машина, а то, как эта информация преподнесена. Это понимает любой человек.

Таблица 4.2

Влияние участия работников в командах на организацию и на них самих

Результирующие показатели	Количественная оценка улучшения, %
Изменение стиля управления — участие работников в принятии решений	78
Совершенствование организационных процессов и процедур	75
Совершенствование управления процессами принятия решений	69
Повышение доверия работников к руководству	66
Технологическое совершенствование производства	60
Ослабление управленческого контроля	50
Повышение безопасности труда и улучшение здоровья	48
Улучшение отношений руководства с представителями профсоюза	47
Качество продуктов и услуг	70
Обслуживание потребителей	67
Удовлетворенность работников	66
Качество трудовой жизни	63
Продуктивность	61
Конкурентоспособность	50
Прибыльность	45
Уменьшение числа прогулов	23
Снижение текучести кадров	22

В исследовании участвовало 439 фирм из списка «Fortune»

И потому машина, работающая по правилам четкой логики, не может стать полноправным помощником человека и все более отстает от требований времени. Как, к примеру, спрогнозировать результаты выборов, от которых могут зависеть судьбы мира? Во многих задачах – от распознавания образов до анализа ситуации на финансовых рынках – рациональная логика дает сбои. Управление сложными техническими процессами, как говорят академики Владимир Левин и Всеволод Бурцев, часто сводится к решению задач с размытой логикой.

Первым математиком, который задумался над этой проблемой, был профессор Лотфи Заде из Калифорнийского университета. (Он был эмигрантом из Ирана, куда его семья перебралась из России.) Существует красивая легенда о том, как была придумана теория “нечетких множеств”. Однажды Лотфи Заде ночь напролет спорил со своим приятелем, чья жена привлекательнее. Дискуссия не привела к общему согласию. Профессор Заде понял, что корень зла кроется в том, что понятие “привлекательность” носит размытый характер. И тогда он облек его в числовую форму. Неизвестно, как отнеслась к этим упражнениям его покинутая в ту ночь жена, но в математике

родилось новое направление.

Быть может, высшим признанием этого математического направления стала Нобелевская премия по экономике за 2002 г., которая была присуждена американцу Дэниелу Канеману. Этой премией по существу экономисты извинились перед миром за то, что 300 лет (таков возраст понятия “калькуляция блага”) морочили человечеству голову. Профессор Канеман всю жизнь посвятил опровержению главного тезиса экономической науки – о рациональности человеческого поведения. Теория Канемана доказывает, что человек в своих решениях основывается на интуитивных представлениях и тем самым опровергает принципы программирования, построенные на рациональной бинарной логике.

Сегодня исследования в области нечеткой логики получили широкую поддержку в мире. Уже появились микрочипы, основанные на нечеткой логике. В США теория иранца Заде применяется при оценке политических рейтингов, анализе новых рынков, биржевой игре, к ней прибегает Пентагон при выборе оптимальных решений. НАСА использует нечеткую логику в маневрах по стыковке космических аппаратов. В Японии на принципах нечеткой логики построено управление транспортными потоками на железной дороге и сложными химическими процессами. В Западной Европе теория используется при управлении печами в металлургии. Исследованиями в этой области занимаются такие киты, как *IBM, Honda, Mitsubishi, Sony, Sharp, Mazda, Toyota, Xerox…»*

В современных условиях многие важные решения менеджеры вынуждены принимать на основе интуитивных представлений (появилось выражение «интуитивный менеджмент»).

Никто не говорит об исключении из управленческой практики расчетов, обоснований, прогнозов, моделей и других чрезвычайно важных инструментов, способствующих повышению качества решений. Да и интуитивное решение возникает не само по себе, а только на основе знаний и опыта, как продукт работы мозга, не поддающийся четкой логике и осмыслению. Принципы нечеткой логики еще не стали достоянием масс, а интуитивные решения уже превратились почти в повседневную необходимость. *Повысить качество интуитивных решений, расширить поле вариантов, используя интуицию многих людей, и помогает работа в командах.*

Проектирование организации

Введение командной работы в организации требует тщательно проработанного проекта. Чтобы найти альтернативу для сборочного конвейера, недостаточно взять ножницы и разрезать большую систему на части, а затем сложить их заново. При создании как горизонтальных, так и продуктовых команд применяются важные структурные критерии:

• комплексная задача выполняется полностью и независимо;

• в организации сформирована хорошая связь между группами;

• группа обладает достаточным инструментарием для выполнения задач;

• хорошая внутренняя организация труда в команде.

Команда сама по себе уже является организацией, но в то же время она только часть большой системы. Если этот факт рано или поздно не принять в расчет, то останется угроза, что окружающая структура отвергнет команду как чужеродное тело. Благодаря введению в 1960-1970-х гг. полуавтономных команд был получен один из наиболее важных уроков: введение в организации командного подхода требует организационного проектирования. Задачи надо распределять и внутри, и между командами, а системы должны включать контроль трудового процесса. С 1980 г. разработка проектов стратегий, основанных на командной работе, достигла значительного прогресса не только на бумаге, но и на практике. Подходы, описанные в специальной литературе, имеют следующие общие черты:

• организация рассматривается как единое целое;

• проектирование фокусируется на производственных потоках;

• ответственность переходит на самый нижний уровень организации, какой только возможен;

• формальные правила и инструменты проектирования используются по мере прохождения ясной последовательности спроектированных этапов.

Основная логика, на которую опираются эти подходы, становится видимой на трех центральных проектных стадиях, описанных далее с использованием терминологии датской версии социотехнического системного подхода.

Стадия 1: функциональные требования.

Перепроектирование дает организации возможность более полно соответствовать требованиям, предъявляемым к ней

внешней средой, – как текущим, так и будущим. Стратегический анализ сильных и слабых сторон, факторов, благоприятствующих и угрожающих организации, служит базой для формулирования функциональных запросов. На практике этот анализ подразумевает деятельность большой группы менеджеров и работников с целью определения наилучшей отправной точки и необходимых организации видов поддержки в процессе перепроектирования. Функциональные требования могут быть связаны со всеми аспектами бизнеса, например: должно быть возможным выполнение заказа в течение трех недель; стоимость запасов не должна превышать 10 % общего капитала; процентная ставка по ссудам до востребования должна быть снижена не менее чем на 1 %; качество работы должно соответствовать квалификации рабочей силы.

Стадия 2: производственная структура.

В фокус перепроектирования следует поместить производственный процесс – систему действий, с помощью которой материальные и информационные потоки преобразуются в продукцию и услуги. Это также можно определить как производственную структуру. Перепроектирование концентрируется на создании параллельных производственных потоков – связанных потоков более или менее похожих последовательностей операций. На машиностроительном заводе это может относиться к производству деталей машин, изготовляемых при выполнении сходных операций и имеющих близкие размеры. В страховой компании речь может идти об услугах, выполняемых для какой-либо категории клиентов. При определении параллельных потоков важно учитывать, что между ними возможно взаимодействие. Необходимо решить большую часть проблем, связанных с внутренними процессами параллельных потоков. В результате их формирования значительно уменьшается число возможных вариантов внутренних операционных моделей. Большая комплексная система трансформируется в ряд меньших упорядоченных производственных единиц, каждая из которых отвечает за часть всего потока. Производственные (продуктовые) команды отвечают или за весь продукт, или за его значительную долю, за комплект. В ситуации производства сложного продукта, например автомобиля или большой информационной системы, часто бывает необходимо сформировать модули или сегменты. При этом сегментация означает не разбиение задач, а объединение значимых составляющих всего процесса. Продуктовая структура разрабатывается сверху вниз: сначала создается глобальная

структура, потом структура по задачам на уровне группы и каждого человека. Это логично, так как глобальные структуры (основные потоки и сегменты) определяют степень свободы при проектировании уровней, на которых производятся детали, а не наоборот.

Стадия 3: контролирующая структура.

В этом подходе контролирующая структура формируется на основе производственной. Во-первых, необходимо установить, что именно требует контроля, прежде чем определять, как контролировать производственную систему. Если производственную структуру можно упростить, то следует упростить и контролирующую структуру, которую, в отличие от производственной, проектируют снизу вверх. Ведущим выступает следующий принцип: все, что можно контролировать на уровне цеха, внутри и между командами, должно контролироваться именно здесь. Принимаемые решения контролируются на следующем уровне, и только наиболее существенные (стратегические) задачи находятся под контролем управленческой команды. При проектировании контролирующей структуры большая часть административной деятельности (планирование, техническая поддержка, контроль качества) переносится как можно ближе к производственным потокам. Эта деятельность в основном выполняется самой производственной командой.

Таким образом, появляются более или менее комплексные фирмы, способные самостоятельно контролировать максимум операций и решений. Той же организационной логике фирма следует на каждом уровне. В связи с этим Х. Дж. Варнеке говорит о «фрактальной компании», в которой свойства целого присущи и каждому уровню системы. Этот подход широко применяется в разных фирмах: на предприятиях, занимающихся сборкой автомобилей, в страховых компаниях, на машиностроительных заводах, на участках технической поддержки самолетов, в банках, на почтах и нефтеочистительных заводах. Для предотвращения проектных ошибок, которые впоследствии трудно исправить, важно следовать тщательно разработанной проектной стратегии и четко соблюдать последовательность действий.

Что объединяет членов группы?

По существу процессы, которые лежат в основе развития группы, относятся к двум областям. Группа проявляет активность как в направлении достижения целей или решения задач, так и в направлении поддержания своего существования. Первая деятельность (функции решения задач) нацелена на достижение

целей или выполнение работы. Функция поддержки ориентирована на создание групповой атмосферы, сохранение хороших взаимоотношений и благополучия внутри группы. Излишний упор на одну из областей в ущерб другой приводит к разочарованию, неудовлетворенности и замыканию в себе. Чтобы командная работа была эффективной, необходимо рационально уравновесить обе эти сферы деятельности. В соответствии с целями группы развивается структура, связанная с функцией решения задач. Одновременно на основе функции поддержки развивается структура, которая соответствует эмоциональным потребностям членов группы*. Объединение двух этих областей в результате приводит к такому развитию группы, когда путем компромиссов уравновешиваются функции решения задач, потребности в поддержке и поведение.

Качество трудовой жизни

Среди показателей, называемых американским ученым Скоттом Д. Синком в качестве способных отразить конечные результаты деятельности организации, есть обобщенный параметр *качество трудовой жизни (КТЖ)*[13]. Он характеризует уровень благоприятствования с точки зрения работника общего рабочего окружения организации[14]. Этот параметр отражает восприятие людьми таких аспектов труда и жизни в организации, как:

- удовлетворенность трудом;
- удовлетворенность стимулированием, системой вознаграждений;
- удовлетворенность руководством;
- удовлетворенность своим пребыванием в коллективе;
- наличие чувства безопасности: степень социальной защищенности, безопасность труда, минимизация стрессов;
- уверенность работников в своем будущем;
- удовлетворенность нормированием и организацией труда;
- степень открытости коммуникаций;
- удовлетворенность продвижением по карьерной лестнице;
- участие в принятии решений;
- гордость за свою организацию и т. д.

Основные усилия по улучшению КТЖ зачастую акцентируются на оптимизации рабочей среды, повышении уровня квалификации сотрудников, снижении профессиональных стрессов и развитии отношений «работники-менеджмент». Качество трудовой жизни рассматривается как важнейший фактор обеспечения лояльности работников к своей организации. К примеру, повышению КТЖ на японских предприятиях способствовал набор мероприятий, описываемых в конце главы.

Вопросы формирования благоприятной психологической атмосферы, снижения стрессов, повышения работоспособности персонала, уровня безопасности труда рассматриваются современными компаниями в ряду приоритетных. Это направление заботы о работниках имеет совершенно определенную экономическую подоплеку. Известно, что стресс, утомление на работе не только снижают производительность труда, но и приводят к дополнительным издержкам для работодателя.

Снижение стресса

Действию долговременных и неизбежных стрессоров можно противопоставить развитие внутренней устойчивости, которая в данном случае равносильна способности противостоять негативному действию стрессов[15].

Наиболее устойчивы те индивиды, которым удалось достичь состояния *жизненного равновесия*, но это возможно только в случае их активного участия во всех естественных для человека видах деятельности.

Когда мы испытываем стресс в определенной сфере нашей жизни (к примеру, перегружены работой), мы уделяем ей особое внимание. Это естественная, но по ряду причин контрпродуктивная реакция. Во-первых, чем больше внимания мы будем уделять работе, тем более скованными и менее творческими будут наши действия. Мы утрачиваем ясную перспективу, лишаемся возможности взглянуть на ситуацию по-новому и быстрее переутомляемся. Многие прорывы в решении проблем сопряжены именно с тем, что у нас существует возможность стимулировать свою умственную деятельность иными, не связанными с работой видами активности. Именно по этой причине некоторые крупные корпорации дают своим старшим менеджерам возможность «развеяться» в каких-нибудь дальних местностях, приглашают драматические труппы для совершения театрального действа перед заседанием высшего совета, требуют участия в деятельности социальных служб и в мероприятиях, никак не связанных с работой.

Во-вторых, отдохнувший и снявший с себя излишнее напряжение человек способен на большее. Один управляющий банка, участвовавший в семинаре по развитию управленческих навыков, сообщил, что он смог убедиться в пользе отдыха в конце рабочей недели (которым он прежде пренебрегал) на собственном опыте, обнаружив, что в понедельник его производительность вдвое превышала производительность коллег, проводивших выходные дни на работе.

В-третьих, издержки, связанные с заболеваниями, обусловленными стрессом, существенно снижаются в тех случаях, когда работники принимают участие в оздоровительных программах. Исследования, проводившиеся Ассоциацией *Fitness for Business,* показали, что компании получают в среднем от $3 до $4 отдачи в расчете на каждый доллар, вложенный ими в оздоровительные мероприятия. Например, компания *AT & T* предполагает сэкономить благодаря таким инвестициям в ближайшие 10 лет свыше $72 млн.

Хорошо развитые люди, уделяющие должное внимание не только работе, но и культурной, физической, духовной, семейной,

социальной и интеллектуальной сторонам жизни, работают с большей производительностью и меньше подвержены стрессам, чем так называемые трудоголики.

Укрепление физического состояния работников

Одним из самых важных аспектов развития устойчивости является физическое состояние индивида, которым во многом определяется его способность сопротивляться стрессам. Физическая устойчивость зависит прежде всего от двух факторов: состояния сердечно-сосудистой системы и правильного питания.

Mesa Petroleum ежегодно экономит до $1,6 млн благодаря особой оздоровительной программе, в которой принимают участие все 650 ее сотрудников. Благодаря программе «Live for Life» компании *Johnson* & *Johnson* удалось существенно сократить количество невыходов на работу и снизить уровень издержек, связанных с болезнями (размер экономии в расчете на одного работника составил $378). Те работники *General Electric Aircraft* из Цинциннати, которые принимали участие в тренировках, пропустили в среднем на 45 % рабочих дней меньше, чем те, кто не тренировался. *Prudential Life Insurance* сообщает о том, что введение фитнес-программы на работе уже через 5 лет привело к сокращению издержек на медицину на 46 %. *Scoular Grain Company* для своих 600 работников открыла фитнес-центр, позволивший ежегодно экономить на затратах на сохранение здоровья $1 млн – более чем по $1500 на человека. Преимущества для работников и организации системы поддержания должной физической формы сегодня уже ни у кого не вызывают сомнений.

Справедливость вознаграждения, социальные программы, льготы

Восприятие стимулирования, в частности размера оплаты труда, зависит от многих факторов. Один из них – субъективное восприятие уровня затрат и оплаты в сравнении с субъективной же оценкой затрат и вознаграждения других. За точку сравнения может быть принят средний уровень зарплаты в стране или отрасли, в регионе, в соседней организации, в другом подразделении, на соседнем рабочем месте.

Сложная проблема – восприятие и реакция на разрыв в уровне оплаты труда между рядовыми работниками и руководством.

Дайджест прессы «24 часа» № 10 за 2000 г. со ссылкой на лондонскую газету *New Statesment and sosiety* от 31.01.2000

поместил следующую заметку:

«Главные менеджеры британских предприятий имеют в 18 раз большие оклады, чем рядовые сотрудники. Такой разницы нет ни в одной другой стране ЕС».

Считается, что большая разница в зарплате воспринимается работниками как несправедливая и может привести к конфликту. В России, где всегда можно сослаться на соседнее предприятие или отрасль, где плата за труд еще меньше, а тем более на бюджетников и пенсионеров, работодатели не считают реальной угрозу социального взрыва, поэтому разница в заработной плате руководителей компаний и сотрудников может достигать десятков раз.

> В конце 1999 г. в российских СМИ был освещен такой факт. Государство решило уволить руководителя принадлежащей ему фармацевтической компании за неэффективную (с точки зрения владельца) экономическую политику. Работники этой компании встали на защиту своего руководителя, поскольку получали в среднем по 5–6 тысяч рублей в месяц, что было очень неплохо даже для Москвы, где находилось предприятие. Людей не возмущал тот факт, что руководитель (напомним, предприятия государственного, а значит, существующего в тесном взаимодействии с госбюджетом) назначил себе оклад в размере тоже 5 тысяч, но только долларов. Разрыв в уровне заработной платы – в 26 раз.

В этом случае кроме специфики нашего восприятия справедливости, сформировавшегося в специфических же условиях российской экономики, можно увидеть и пример группового эгоизма: мы зарабатываем, и слава Богу, а бюджет нас не интересует, не отчисляли – и не будем. Очевиден низкий уровень социального сознания в этом коллективе, но, к сожалению, сейчас больше в чести поговорка: «Моя хата с краю – ничего не знаю». Трудно ожидать сознательности от людей, которым «элита» постоянно демонстрирует примеры группового эгоизма.

Приведем один из перечней вариантов социальных программ, которые могут быть разработаны и реализованы в интересах развития и персонала, и самой организации. Эта группа программ нацелена в основном на повышение лояльности к компании и удовлетворение потребностей персонала[16].

1. Программы стимулирования повышения компетенции персонала, улучшения профессиональной гибкости. В частности,

устанавливается вознаграждение за овладение навыками и знаниями, полезными для организации.

2. Программы обеспечения гибкости персонала по времени.

3. Программы обучения персонала (общее и специальное образование, повышение квалификации, переквалификация, приобретение второй специальности, освоение смежных профессий).

4. Комплексная программа стимулирования труда (материального и морального).

5. Программы повышения безопасности труда.

6. Программы социального страхования работников.

7. Программы корпоративного развития персонала (крупной корпорации).

8. Программы пенсионного обеспечения.

9. Программы льгот при приобретении продукции предприятия.

10. Программы медицинского обслуживания.

11. Программы помощи в воспитании и обучении детей сотрудников и организации детского отдыха.

12. Программы долевого участия в строительстве жилья, предоставления кредитов на улучшение жилищных условий, на приобретение предметов быта.

Удовлетворенность карьерой

Удовлетворенность карьерой сотрудников организации определяется достаточно большим числом факторов. Среди них[17]:

• востребованность профессиональных навыков и знаний сотрудника;

• соответствие планов организации и самого сотрудника относительно его карьерного продвижения;

• уверенность сотрудника в будущем продвижении в рамках организации;

• справедливость при оплате труда в сравнении с оплатой труда других сотрудников организации, выполняющих подобную работу;

• справедливость при оценке работы и при выдвижении на более высокие посты.

Как видно из этого перечня, удовлетворенность сотрудника своим карьерным продвижением тесно связана с такими понятиями, как удовлетворенность трудом, заработной платой и выполнение организацией карьерных обязательств.

Особое значение, которое придается справедливости, интересно в связи с идеей, что карьера – своего рода

«психологический контракт». Неудовлетворенность сотрудников резко возрастает в случае, например, несправедливого решения руководства выдвинуть кого-либо по результатам текущей работы на более высокий пост. Особенно острое чувство несправедливости, и вследствие этого неудовлетворенности, возникает, когда в понимании сотрудника руководство организации нарушило «психологический контракт». Например, человек надеялся, что руководство предложит ему более высокую должность в награду за то, что он взял на себя исполнение какой-либо непопулярной роли. Если ожидания не оправдаются, то у него возникнет ощущение, что организация его обманула. Учет этих фактов имеет для компании очевидные последствия: руководству не надо давать обещание, которое оно потом не сможет выполнить, а следует создавать условия для того, чтобы все выдвижения осуществлялись честно и остальные это ясно понимали.

Безопасность труда

Статья 209 Трудового кодекса РФ дает следующие определения охраны труда и смежных понятий:

Охрана труда – система сохранения жизни и здоровья работников в процессе трудовой деятельности, включающая в себя правовые, социально-экономические, организационно-технические, санитарно-гигиенические, лечебно-профилактические, реабилитационные и иные мероприятия.

Условия труда – совокупность факторов производственной среды и трудового процесса, оказывающих влияние на работоспособность и здоровье работника.

Вредный производственный фактор – производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его заболеванию.

*Опасный производственный фак*тор – производственный фактор, воздействие которого на работника может привести к его травме.

Безопасные условия труда – условия труда, при которых воздействие на работающих вредных и (или) опасных производственных факторов исключено либо уровни их воздействия не превышают установленных нормативов.

На формирование и изменение условий труда влияет множество факторов, подразделяемых на три группы:

1. **Социально-экономические:**

а) нормативное и законодательное регулирование социально-экономических и производственных условий труда

(продолжительности рабочего времени и режимы труда и отдыха, санитарных норм и требований), система контроля за соблюдением действующих законов, требований и правил в области условий труда;

б) социально-психологические факторы, характеризующие отношение работника к труду и условиям труда, психологический климат в производственных коллективах, эффективность применяемых льгот и компенсаций за работы, которые неизбежно связаны с неблагоприятными воздействиями.

2. **Организационно-технические:**

а) средства труда (производственные здания и сооружения, санитарно-бытовые условия, технологическое оборудование, инструменты, приспособления, в том числе средства, обеспечивающие техническую безопасность труда);

б) предметы труда и продукт труда (сырье, материалы, заготовки, полуфабрикаты, готовые изделия);

в) технологические процессы (физическое, механическое, химическое и биологическое воздействие на обрабатываемые предметы труда, способы их транспортировки и хранения и т. д.);

г) организационные формы производства, труда и управления (уровень специализации производства; его масштабы и массовость; сменность работы предприятия; прерывность и непрерывность производства; формы разделения и кооперации труда; его приемы и методы; применяемые режимы труда и отдыха в течение рабочей смены, недели, года; организация обслуживания рабочего места; структура предприятия и его подразделений; соотношение функционального и линейного управления производством и др.).

3. **Природные факторы**, имеющие особое значение при формировании условий труда в сельскохозяйственном производстве, добывающей промышленности, строительстве, на транспорте и т. д.

Согласно Постановлению Министерства труда и социального развития РФ от 14 марта 1997 г. № 12, аттестации по условиям труда подлежат все имеющиеся в организации рабочие места.

Результаты аттестации рабочих мест по условиям труда используются в целях:

- планирования и проведения мероприятий по охране и улучшению условий труда в соответствии с действующими нормативными документами;
- сертификации производственных объектов на соответствие требованиям по охране труда;
- обоснования предоставления льгот и компенсаций работникам, занятым на тяжелых работах и работах с вредными и

опасными условиями труда, в предусмотренном законодательством порядке;

• решения вопроса о том, связано ли заболевание с профессией (при подозрении на профессиональное заболевание), установления диагноза профзаболевания, в том числе при решении споров и разногласий в судебном порядке;

• рассмотрения вопроса о прекращении (приостановлении) эксплуатации цеха, участка, производственного оборудования, изменении технологий, представляющих непосредственную угрозу для жизни и (или) здоровья работников;

• включения в трудовой договор (контракт) условий труда работников;

• ознакомления работающих с условиями труда на рабочих местах;

• составления статистической отчетности о состоянии условий труда, льготах и компенсациях за работу с вредными и опасными условиями труда по форме № 1-Т (условия труда);

• применения административно-экономических санкций (мер воздействия) к виновным должностным лицам в связи с нарушением законодательства об охране труда.

Сроки проведения аттестации устанавливаются организацией исходя из изменения условий и характера труда, но не реже одного раза в 5 лет начиная с момента последних измерений.

Обязательная переаттестация рабочих мест проводится после замены производственного оборудования, изменения технологического процесса, реконструкции средств коллективной защиты, а также по требованию органов Государственной экспертизы условий труда Российской Федерации, выявивших нарушения при проведении аттестации рабочих мест по условиям труда. Результаты переаттестации оформляются в виде приложения по соответствующим позициям к Карте аттестации рабочего места по условиям труда.

Измерения параметров опасных и вредных производственных факторов, определение показателей тяжести и напряженности трудового процесса осуществляют лабораторные подразделения организации. При отсутствии у организации необходимых для этого технических средств и нормативно-справочной базы привлекаются центры государственного санитарно-эпидемиологического надзора, лаборатории органов Государственной экспертизы условий труда Российской Федерации и другие лаборатории, аккредитованные (аттестованные) на право проведения указанных измерений.

Оценка травмобезопасности рабочих мест проводится организациями самостоятельно или по их заявкам сторонними

организациями, имеющими разрешение органов Государственной экспертизы условий труда Российской Федерации на право проведения указанных работ.

К условиям труда относится и *режим труда и отдыха,* и, хотя некоторые работники предпочли бы работать по индивидуальному режиму, предприятие не всегда может пойти им навстречу в силу требований технологического процесса, содержания и характера труда. Обычно режим труда и отдыха отражается в «Трудовом распорядке» организации или в коллективном договоре, и при найме работник решает, устраивают ли его предлагаемые условия. Режим труда и отдыха разрабатывается с учетом максимально возможного сохранения работоспособности и снижения утомляемости персонала.

Согласно гл. 59 Гражданского кодекса «Обязательства вследствие причинения вреда» *работодатель несет ответственность за ущерб*, понесенный работником его предприятия (это может быть полученная травма или иной вред, причиненный жизни или здоровью граждан при исполнении ими договорных обязательств).

Возмещению подлежит доход, утраченный потерпевшим вследствие полученной травмы, а также все расходы, понесенные им при лечении, на приобретение лекарств, при протезировании, санаторно-курортном лечении, приобретении специальных транспортных средств, обучении другой профессии и т. д., при этом пенсия и заработок потерпевшего в расчет не принимаются.

В случае ликвидации предприятия обязательства по компенсации вреда принимает на себя преемник либо со счета предприятия снимается и капитализируется сумма, проценты с которой достаточны для возмещения вреда, нанесенного работнику. Разработаны и приняты «Правила возмещения работодателем вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанными с исполнением ими трудовых обязанностей» в редакции Федерального закона от 24.11.95 № 180-ФЗ. Вывод, который должен сделать предприниматель: затраты по охране труда экономически целесообразны и окупаемы.

Показатели уровня КТЖ

Повышение КТЖ означает гуманизацию рабочей среды и является попыткой удовлетворения как основных человеческих потребностей, так и потребностей более высокого порядка.

Приведем еще один набор показателей, отражающих

восприятие корпорации ее сотрудниками.

1. Трудовое поведение, готовность жертвовать личными интересами ради корпоративных целей (творческое отношение к своим обязанностям, «беспроблемное» отношение к переработкам: «Надо так надо!»).

2. Отношение к труду, представляющее собой единство трех элементов:

• мотивов и ценностных ориентаций (разделяемых личностью социальных ценностей, выступающих в качестве целей жизни и критериев отбора средств достижения этих целей);

• реального трудового поведения;

• оценки работником своего поведения в трудовой ситуации (вербального поведения).

На отношение к труду влияют следующие факторы: производственные (связаны с содержанием, организацией и условиями труда), социальные (связаны с групповыми отношениями) и психологические (связаны с особенностями личности).

Об отношении к труду можно судить по объективным и субъективным показателям. К *объективным* социологи относят ответственность, добросовестность, инициативу, дисциплинированность, которые измеряются объемом и качеством выполняемой работы, количеством предложений по ее улучшению, стремлением повысить профессионализм. *Субъективным* показателем отношения к труду обычно выступает степень удовлетворенности работой и такими факторами, как заработная плата, организация, условия труда, взаимоотношения с руководством и коллегами. Высшая степень удовлетворенности – гордость за свой труд и свою организацию.

Современные подходы к человеку на производстве базируются на понимании решающей роли для процветания организации именно отношения к труду ее членов, а передовые предприятия не жалеют усилий на выявление и совершенствование факторов, способствующих формированию у человека удовлетворенности трудом, гордости за свой труд.

3. Сохранение служебной тайны.

4. Преданность организации, согласие терпеть некоторые лишения в интересах компании.

5. Уровень абсентеизма. *Абсентеизм* – пропуски рабочего времени по болезни, отгулы за свой счет, прогулы (кроме отпусков и вынужденных отгулов по вине организации). Показатель абсентеизма рассчитывается как отношение этих пропусков к общему балансу рабочего времени за период. Коэффициент абсентеизма показывает, какой процент

производительного времени теряется из-за отсутствия людей на рабочем месте, и является индикатором состояния охраны труда и техники безопасности на предприятии (пропуски по болезни), а также уровня удовлетворенности трудом, отношения к труду (чем меньше удовлетворенность трудом, тем чаще работники прибегают к абсентеизму).

Мониторинг состояния *отношения к труду* должен осуществляться постоянно, с учетом динамического характера рабочей обстановки, работников и их восприятия факторов труда.

Для мониторинга наряду с объективными показателями, целесообразно использовать и методы социологического исследования, в частности, опросные листы, анкеты, интервью.

Социально-психологический климат в коллективе

Социально-психологический климат (СПК) – социально-психологическое состояние коллектива, характер ценностных ориентаций, межличностных отношений, взаимных ожиданий в нем[18]. СПК зависит от среды и уровня развития коллектива, непосредственно влияет на деятельность его членов, на осуществление его основных функций. Благоприятный СПК характеризуется следующим образом:

• ценности и отношения в коллективе соответствуют в основном ценностям и задачам общества (то есть социально одобряются) и организации. С этой точки зрения общество не может признавать благоприятным СПК в коллективах, где в основе деятельности лежат асоциальные цели или подоплека, хотя там, возможно, все довольны друг другом;

• у членов коллектива достаточно развита потребность в труде на благо общества как сфере самоактуализации личности;

• развито творческое отношение к труду, поощряется инициатива;

• в межличностных отношениях развиты взаимное доверие и уважение друг к другу;

• эффективная групповая деятельность, высокий уровень сплоченности коллектива;

• существует достаточная взаимная информированность по значимым вопросам;

• существуют взаимовыручка и взаимная ответственность.

Неблагоприятный, нездоровый СПК можно диагностировать по следующим признакам:

• стремление побольше взять от коллектива, поменьше дать;

• неуважение к товарищам;

• подавление творчества, инициативы («Тебе что, больше всех надо?»);

• равнодушие и черствость в общении («моя хата с краю…»);

• склоки, сплетни, подсиживание;

• невозможность привести в действие групповой потенциал;

• падение результативности;

• взаимное укрывательство, круговая порука, невынесение «сора из избы».

Специфической сферой проявления СПК служат отношения между менеджером и подчиненными, стиль руководства, характер лидерства. Руководитель должен заботиться о формировании

благоприятного СПК, потому что в противном случае не удастся задействовать групповой потенциал. *Выявление и использование группового потенциала является целью создания рабочих групп, коллективов, подразделений, команд.* Руководитель должен знать и уметь применять методы социального управления, конфликтологии, повышения сплоченности группы, учитывать совместимость работников. Этими проблемами занимается социальная психология. Некоторые простые тесты, позволяющие провести экспресс-диагностику состояния СПК в коллективе, приведены далее.

Поскольку СПК связан с личностью лидера коллектива, неблагоприятный климат часто является следствием либо его некомпетентности (а компетентность бывает профессиональная и социальная, или коммуникативная, и это две взаимодополняющие стороны профессионализма руководителя), либо наличия в группе неформального лидера, имеющего свои цели и умеющего увлечь за собой других. Выявить неформального лидера, определить социальные роли каждого члена группы помогут специалисты в области социометрии, то есть социологи, умеющие профессионально и тактично определить социальную структуру группы, выявить неформальных лидеров и статус каждого участника.

Исследование психологической атмосферы в группе по Фидлеру

Проведите исследование психологической атмосферы в своей группе по методике А. Ф. Фидлера[19], приведенной ниже, и дискуссию о путях улучшения атмосферы.

В основе методики лежит метод семантического дифференциала. На с. 240 представлен бланк методики. Ответ по каждому из 10 пунктов шкалы оценивается слева направо от 1 до 8 баллов. Чем левее расположен знак «*», тем ниже балл, тем, по мнению отвечающего, благоприятнее атмосфера в коллективе. Итоговый показатель колеблется от 10 (самая высокая оценка) до 80 (самая низкая).

На основании индивидуальных профилей создается средний профиль, который и характеризует психологическую атмосферу в коллективе (рассчитывается среднее арифметическое по каждому элементу дифференциала, затем они складываются; можно также сложить все полученные оценки по всем элементам и бланкам и разделить на количество опрашиваемых). Методика интересна тем, что допускает анонимное обследование, что повышает ее надежность. Надежность увеличивается и при сочетании данной

методики с социометрическими и другими методами исследования социально-психологического климата в коллективе.

Приводим пример заполненного бланка методики. В табл. 4.3 приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в коллективе. Чем ближе к правому или левому слову в каждой паре вы поставите знак «*», тем более выражен этот признак в вашем коллективе.

Таблица 4.3

Пример исследования психологической атмосферы в группе по методике А. Ф. Фидлера

	1	2	3	4	5	6	7	8	
1. Дружелюбие		*							Враждебность
2. Согласие			*						Несогласие
3. Удовлетворенность			*						Неудовлетворенность
4. Продуктивность		*							Непродуктивность
5. Теплота			*						Холодность
6. Сотрудничество				*					Несогласованность
7. Взаимоподдержка				*					Недоброжелательность
8. Увлеченность					*				Равнодушие
9. Занимательность				*					Скука
10. Успешность			*						Безуспешность

Организационная культура

Трудно найти современную отечественную или зарубежную работу в области менеджмента, где бы не поднимались вопросы организационной культуры.

Организационная культура – это явление, заслуживающее самостоятельного изучения, форма существования организации и ее поведения по отношению к субъектам внутренней среды и во внешней среде. Организационная культура – предмет изучения также и социальной психологии, психологии менеджмента, организационного поведения, индустриальной психологии и многих других дисциплин.

Наряду с понятием *организационная культура* в литературе часто встречается понятие *корпоративная культура.* В чем разница?

Как говорилось выше, организация – это объединение людей, совместно реализующих программу или цель и действующих на основе определенных правил и процедур (Большой энциклопедический словарь. М., 2001. С. 848).

Согласно толкованию того же словаря, корпорация – во-первых, любое объединение, союз, общество, и в этом смысле понятие совпадает с понятием организации, во-вторых, это совокупность лиц, объединившихся для достижения какой-либо цели; является юридическим лицом (например, в США публичные корпорации – муниципалитеты и частные – акционерные общества). Второй смысл понятия корпорации, в общем, тоже соответствует понятию «организация». Однако в конкретном случае, ведя рассуждение о той или иной форме организации, следует более точно определить объект исследования.

В Гражданском кодексе РФ признается право на существование, кроме различного вида коммерческих организаций, еще и организаций *некоммерческих*, таких как потребительский кооператив, общественные и религиозные организации (объединения), фонды, учреждения, ассоциации и союзы юридических лиц.

Понятие организации намного шире, чем понятие корпорации, особенно в обыденном сознании. Говоря об организации и организационной культуре, мы имеем в виду все типы организаций, включая некоммерческие, и пытаемся экстраполировать на них свои умозаключения, выводы, выявленные закономерности. Говоря о корпорациях и корпоративной культуре, мы рассматриваем в качестве объекта только крупные коммерческие организации.

Следует принимать во внимание традицию, согласно которой корпорация – это акционерное общество, чаще всего крупное, иногда транснациональное. Ментальный образ корпорации – это, скорее всего, американская транснациональная корпорация – ТНК. Очевидно, что малое предприятие или общественную организацию не назовут корпорацией. Число уровней представленных культур и субкультур, их разнообразие, специфика целей, возможности развития и влияния на общество, состав и масштаб проблем в корпорациях значительно выше, чем в малых организациях. Конечно, в силу своей значимости для развития цивилизации и широты возможностей корпорации в первую очередь привлекают внимание исследователей.

Почему в современном бизнесе и обществе такое внимание уделяется проблемам организационной культуры? Потому что «… в ней стали видеть не просто идею, позволяющую объяснить многие организационные явления, но и нечто такое, с помощью чего руководители могут создать более эффективную организацию»[20]. Кроме того, обществу не все равно, какими путями бизнес добивается успеха и в какой среде пребывают в организациях члены общества – сотрудники организаций.

Исследования показали, что сотрудники, ценности которых совпадают с ценностями организации, работают более эффективно и больше удовлетворены своей работой. Наличие у работника ценностей, противоречащих ценностям компании, является основным источником разочарований, конфликтов и падения производительности. Оценивать собственные приоритеты, ценности своей организации и основные ценностные приоритеты своей страны особенно важно в тех случаях, когда человек стремится к достижению гармонии на работе и планирует долгосрочное карьерное продвижение.

К настоящему моменту оказалось, что определений культуры вообще и организационной культуры в частности столько же, сколько и авторов, исследующих это явление.

Типологии и аспекты организационной культуры

Одно из наиболее распространенных определений принадлежит Всемирно известному специалисту в области организационной культуры Э. Шейну: организационная культура – это паттерн (схема, модель) коллективных базовых представлений, обретаемых группой при разрешении проблем адаптации к изменениям внешней среды и внутренней интеграции, эффективность которого оказывается достаточной для того, чтобы считать его ценным и передавать новым членам

группы в качестве правильной системы восприятия и рассмотрения названных проблем[21]. По сути речь идет о духовной культуре группы (любая организация представляет собой группу), причем более всего о культуре руководства (управления) и взаимоотношений, коммуникаций.

Организационная культура – это, несомненно, сложное и большое системное явление, обладающее всеми свойствами систем – как филогенетическими, так и онтогенетическими.

Атрибуты и параметры организационной культуры по-разному определяются авторами, исследовавшими культуры различных организаций. Приведем некоторые точки зрения.

Э. Шейн[22] выделяет следующие ее составляющие:

• решение проблем выживания и адаптации к окружающей среде (достижение консенсуса по поводу коллективных

представлений о миссии и стратегии организации, то есть видения будущего и смысла существования организации, конкретных целей и средств их достижения, критериев оценки результатов, стратегии коррекции и восстановления организации);

• управление внутренней интеграцией (выработка языка и концептуальных понятий группы, распределение властных и служебных полномочий, разработка правил общения, поощрения и наказания, управление в условиях неопределенности);

• представления о реальности, истине, времени и пространстве;

• представления о человеческой природе, деятельности и общении.

Не менее известный исследователь кросскультурных особенностей Г. Хофстеде пишет:

«Исследование организационных культур определило шесть независимых измерений культуры: культура, ориентированная на процесс, в сравнении с культурой, ориентированной на результат; ориентированная на деятельность в сравнении с ориентированной на сотрудников; профессиональная в сравнении с цеховой; открытая система в сравнении с закрытой; с жестким контролем в сравнении со слабым контролем; прагматическая в сравнении с нормативной (предполагающей оценку). По отношению к этим измерениям позиция организации частично определяется спецификой бизнеса или отрасли, в которой она функционирует»[23].

Проявления различных организационных культур на рабочем месте (по Г. Хофстеде) выглядят следующим образом (табл. 4.4)[24]:

Таблица 4.4

Проявления организационных культур

1	*Культура, ориентированная на процесс*	*Культура, ориентированная на результат*
	Люди избегают рисковать	Люди свободно чувствуют себя в незнакомой ситуации
	Люди тратят меньше усилий Каждый день похож на другие	Люди тратят максимум усилий Каждый день бросает работникам новый вызов

2	*Культура, ориентированная на работу*	*Культура, ориентированная на сотрудника*
	Акцент на выполнении работы	Уделяется внимание личным проблемам работников
	Важные решения принимаются отдельными сотрудниками	Важные решения принимаются группой
	Организация заинтересована только в том, чтобы люди выполняли свою работу	Организация заинтересована в благополучии своих сотрудников и их семей
3	*Профессиональная культура*	*Цеховая культура*
	Люди думают о будущем на много лет вперед	Люди не задумываются о далеком будущем
	Личная жизнь сотрудников считается их частным вопросом	Правила организации охватывают поведение на работе и дома
	При найме на работу имеет значение только компетенция	При найме учитываются семья, социальный класс и школа
4	*Открытая система*	*Закрытая система*
	Организация и ее сотрудники прозрачны для новичка и стороннего человека	Организация и ее персонал закрыты и засекречены даже для своих сотрудников
	Почти каждый подходит для работы в организации	Только люди, наделенные особыми качествами, подходят организации
	Новым сотрудникам нужно всего несколько дней, чтобы почувствовать себя как дома	Новым сотрудникам требуется более года, чтобы почувствовать себя как дома
5	*Жесткий контроль*	*Слабый контроль*
	Каждый осознает значение себестоимости	Никто не осознает значение себестоимости
	Время собраний пунктуально соблюдается	Время собраний соблюдается приблизительно
	Существует много шуток по поводу работы и организации	Всегда серьезное отношение к работе и организации
6	*Прагматическая культура*	*Нормативная культура*
	Акцент на удовлетворении потребительских потребностей	Акцент на четком исполнении процедур
	Результаты более важны, чем процедуры	Корректное выполнение процедур более важно, чем результаты
	Прагматическое, а не догматическое отношение к вопросам этики	Высокие стандарты в вопросах этики, даже в ущерб результатам

Вопросам диагностики и изменения культуры организации посвящена работа К. Камерон и Р. Куинна[25]. Эти авторы исходят из иного, чем Э. Шейн и Г. Хофстеде, представления об организационных культурах и их типах. Исследования привели их к выводу, что типов организационных культур всего четыре:

клановый, адхократический, иерархический и рыночный.

К. Камерон и Р. Куинн оценивают организационные культуры по следующим параметрам:

• важнейшие характеристики: принципы внутриорганизационных взаимоотношений и ориентация людей;

• общий стиль лидерства в организации;

• управление наемными работниками;

• связующая сущность организации;

• стратегические цели;

• критерии успеха.

Вот как представляют эти авторы характеристики культур (табл. 4.5)[26].

Таблица 4.5

Профили организационных культур

Клановая культура Очень дружественное место работы, где у людей много общего. Организации похожи на большие семьи. Лидеры или главы организаций воспринимаются как воспитатели и, возможно, даже как родители. Организация сплочена благодаря преданности и традиции. Высока обязательность организации. Она делает акцент на долгосрочной выгоде совершенствования личности, придает большое значение монолитности коллектива и моральному климату. Успех определяется с позиции доброго чувства к потребителям и заботы о людях. Организация поощряет бригадную работу, участие людей в бизнесе и согласие.	**Адхократическая культура** Динамичное и творческое место работы. Люди готовы подставлять собственные головы и идти на риск. Лидеров отличают новаторство и готовность к риску. Связующей сущностью организации является стремление к экспериментированию и движению вперед. Подчеркивается необходимость деятельности на передовом рубеже. В долгосрочной перспективе организация делает акцент на росте и обретении новых ресурсов. Успех означает производство/предоставление уникальных и новых продуктов. Важно быть лидером на рынке. Организация поощряет личную инициативу и свободу.
Иерархическая культура Сильно формализованное и структурированное место работы. Тем, что делают люди, управляют процедуры. Лидеры гордятся тем, что они — рационально мыслящие координаторы и организаторы. Критически важно поддержание плавного хода деятельности организации, которую объединяют формальные правила и официальная политика. Долгосрочные заботы организации состоят в обеспечении стабильного и рентабельного выполнения операций. Успех определяется с позиции надежности поставок, плавных календарных графиков и низких затрат. В управлении наемными работниками приоритетны гарантии занятости и обеспечение долгосрочной предсказуемости.	**Рыночная культура** Организация, ориентированная на результаты, главной заботой которой является выполнение поставленной задачи. Люди целеустремленны и соперничают между собой. Лидеры — твердые руководители и суровые конкуренты. Они неколебимы и требовательны. Организацию связывает воедино акцент на стремлении побеждать. Репутация и успех являются общей заботой. Фокус перспективы настроен на конкурентные действия, решение поставленных задач и достижение измеримых целей. Успех определяется с позиции проникновения на рынки и рыночной доли. Важны конкурентное ценообразование и лидерство на рынке. Стиль организации — жестко проводимая линия на конкурентоспособность.

В книге Ким Камерон и Роберта Куинна «Диагностика и изменение организационной культуры» приводится инструмент оценки текущего и желательного состояния организационной культуры (опросник). Применив эту методику, вы можете определить тип доминирующей в вашей организации культуры и принять меры по усилению тех аспектов деятельности вашей организации, которые способствуют культурной трансформации.

Известна типология организационных культур Ч. Хэнди (культура власти – паутина, культура личности – звездная

галактика, культура роли – храм, культура задачи – сеть), Р. Рюттингер приводит типологии культур Дила и Кеннеди, Кетс де Врие и Миллера. И это далеко не полный перечень авторов, имеющих свою точку зрения на то, что же такое организационная культура.

Мы предлагаем такое видение поуровневой структуры организационной культуры, которое включает не только аспекты духовной культуры организации, но и материальные факторы (рис. 4.3)[27].

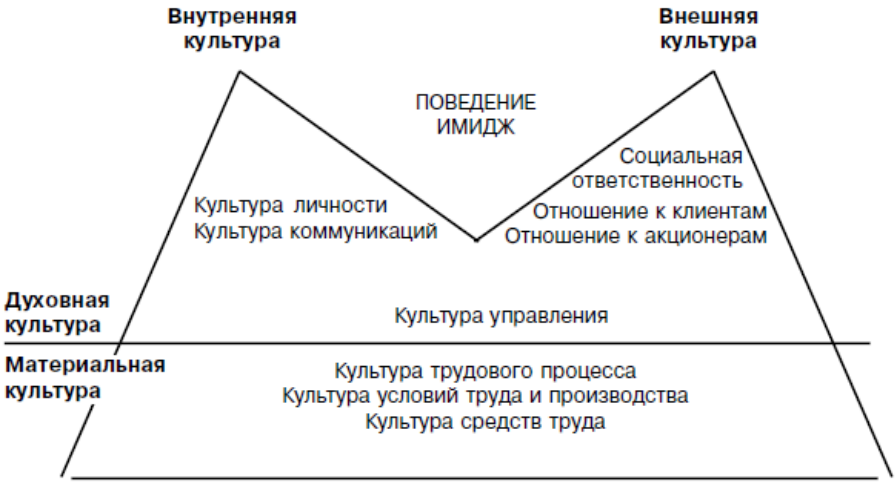

Рис. 4.3. Поуровневая схема организационной культуры

Э. Шейн справедливо полагает, что при поверхностном подходе к исследованию и трактовке организационной культуры легко совершить ошибку: истинные, реально определяющие поведение членов группы *базовые глубинные представления*, показывающие, чем на самом деле руководствуется организация, что она *есть как духовное явление*, не так-то легко выявить, они иногда неясны и самим членам группы, в том числе лидеру, а доступные наблюдению *артефакты* (внешние проявления поведения) и *провозглашаемые ценности* могут дать представление только о том, какой организация хочет *казаться.* Понимание истинной сути культуры, дешифровка доступных данных – сложная, но неизбежная задача, стоящая перед лидером и перед консультантом (принцип «Пойми самого себя, и тогда ты сможешь лучше понять мир»).

На каждом этапе жизни организации – ее создания и развития, среднего возраста, зрелости и заката – роль и влияние организационной культуры и лидера иная, чем на любом другом.

Так, на стадии «молодости» культура цементирует организацию, ее основной носитель и проводник – лидер – ведет с

ее помощью организацию «от успеха к успеху», а совместные успехи сплачивают организацию, закрепляя культурные представления, способствующие успеху.

В «среднем возрасте» культура становится самостоятельным фактором жизни организации, определяет политику в области управления персоналом и выбора руководителей, особенности взаимоотношений с внешней средой; от нее зависит гибкость поведения организации в меняющейся среде.

На стадии зрелости, и тем более упадка, культура может оказаться «камнем на шее» организации, но слишком родным и привычным, чтобы с ним расстаться, и тогда лидер должен найти в себе силы и начать трансформацию базовых представлений, пользуясь возможностями своей организации, ее субкультур и лидеров более низких уровней, сторонним опытом;

в крайнем случае подобрать достойного преемника и уступить ему место. Но в этом случае лидер должен любить организацию (как любит свою *Apple Computer* ее основатель Стив Джобз, уступивший бразды правления Джону Скалли), а не себя в ней.

Процесс трансформации – тоже сложнейшее явление: сначала нужно «вывести группу из спячки» («разморозить»), затем с помощью данных, противоречащих устоявшимся представлениям, посеять в людях чувство страха за будущее и вины за то, что происходит, после чего показать видение нового состояния организации и пути перехода к нему, создав ощущение психологической безопасности, затем осуществить необходимые изменения, добиться в этом успеха и «заморозить» новое состояние организации до следующего кризиса.

Очевидно, что профессор Э. Шейн как профессионал прекрасно знает человеческую природу, поэтому рекомендуемые им подходы (теория *Y* Дугласа Мак-Грегора), процедуры и методики относятся к категории гуманных, подразумевают доверие к людям и сотрудничество. Это, в свою очередь, способствует созданию атмосферы творчества и коллективизма (разумное сочетание «группизма» и «индивидуализма»), лояльности к организации и является залогом успешного решения проблем, постоянно возникающих в живом организме компании.

Такое многообразие представлений о структуре, составе элементов и формах проявления организационной культуры говорит о недостаточной изученности этого явления, о наличии проблем при попытках выйти на общие закономерности и о выявлении скорее факторов и признаков отличий в культурах (онтогенетических), чем общих, филогенетических черт.

Аналогичная пестрая картина складывается и в части определения значения организационной культуры для жизни организации.

Значение организационной культуры

Что дает руководителю понимание роли и значения культуры?[28]

Культурологический анализ позволяет выявить субкультурную динамику внутри организаций. Основная причина возросшего интереса к культуре, по мнению Э. Шейна, состоит в том, что эта концепция не только стала использоваться при анализе организационных уровней, но и помогла понять процессы, происходящие внутри организаций, объединяющих представителей различных субкультурных и профессиональных групп. Многие из проблем, объяснявшихся прежде дефектами коммуникации или недостаточным уровнем кооперации, теперь считаются выражением отсутствия должной межкультурной коммуникации.

К примеру, большинство современных компаний стремится к ускорению процесса разработки, производства и поставки новой продукции потребителям. Эти фирмы со временем приходят к тому, что координация маркетинга, инженерного обеспечения, производства, распределения и работы групп по продажам требует не только доброй воли, благих намерений и неких управленческих стимулов. Достижение необходимой интеграции подразумевает также понимание особенностей субкультуры каждой из этих функций и характера межгрупповых процессов, позволяющих осуществлять коммуникацию и взаимодействие несмотря на субкультурные барьеры.

Однако задача состоит не только в том, чтобы работать с представителями разных культур и субкультур, но и в том, чтобы *способствовать развитию национальных и групповых субкультур,* исследовать и замечать происходящие субкультурные изменения и применять все полезное для развития и обогащения доминирующей общеорганизационной культуры.

Анализ культуры необходим, если мы хотим понять, как новые технологии влияют на организации. Новые технологии обычно являются отражением профессиональной культуры, выстраиваемой на основе нового ядра научных или инженерных концепций и инструментов. Профессиональная субкультура, отражающая эти концепции, как правило, находится отчасти внутри организации, отчасти за ее пределами (поставщики и ученые).

К примеру, в последнее время много говорят об информационных технологиях (ИТ) и их воздействии на характер работы и структуру организаций. Для того чтобы понять, как ИТ принимаются организациями и трансформируют отдельные элементы их работы, надо исходить из того, что в процессе внедрения субкультура профессионального ИТ-сообщества взаимодействует с различными функциональными субкультурами организации, что оказывает определенное влияние и на внедряемую технологию. Мы сможем понять ряд негативных феноменов, которыми сопровождается этот процесс, только в том случае, если он будет рассматриваться в контексте культуры.

Культурологический анализ необходим при решении управленческих проблем, связанных с выходом за рамки национальных или этнических границ. Концепция культуры не только способствовала пониманию субкультурных феноменов внутри организации, она стала использоваться и для анализа более общих проблем межнационального и межэтнического взаимодействия, поскольку все большему количеству групп приходится работать со всевозможными национальными и культурными сообществами в рамках совместных предприятий, стратегических альянсов и объединений. Менеджеры всегда помнили о том, что подобное преодоление границ сопряжено с большими трудностями, однако до недавнего времени ученые и консультанты не занимались разработкой концепций и направлений, которые позволили бы анализировать и разрешать вопросы такого рода.

Серьезное препятствие в сфере взаимодействия культур заключается в том, что проблема взаимного непонимания обычно вообще не рассматривается. Пытаясь навязать представителю другой культуры некую модель поведения, мы рискуем оскорбить его. Соответственно, мы обходим эту проблему, довольствуясь существующим уровнем межкультурной коммуникации, что только усугубляет ее серьезность, поскольку подобная практика приводит к возникновению всего лишь *иллюзии* понимания друг друга. Неэффективная работа многих объединений и совместных предприятий зачастую объясняется неспособностью руководства осознать всю глубину межкультурного взаимонепонимания.

Организационное обучение, развитие и плановые изменения могут быть реализованы должным образом только при осознании того обстоятельства, что основной причиной сопротивления преобразованиям является существующая культура. Нежелание учиться и изменяться является повсеместным и обычно непонятным феноменом, о котором, однако, много говорят. Консультантам и менеджерам хорошо знакомо разочарование,

вызываемое несоразмерностью усилий, направленных на реализацию неких изменений, и самих изменений. Зрелая, сложившаяся культура превращается в привычный и удобный атрибут и вызывает ощущение стабильности, понимания и предсказуемости происходящего. Будучи проводниками изменений, мы обретем намного более выгодную позицию, если поймем, что организационные перемены большей частью связаны с некими модификациями в общей культуре или на субкультурном уровне. Если мы поймем, что означает для представителей данной субкультуры трансформация их базовых представлений, ценностей и поведенческих моделей, мы станем иначе относиться к их сопротивлению преобразованиям и будем более реалистичны в выборе средств их осуществления.

Развитие организаций все больше связывается с понятиями обучения, нововведений, адаптации и с постоянной реализацией преобразований, обусловленных ускоряющимся процессом технологических, социальных, экономических и политических изменений. Управление культурой как стабилизирующим фактором социальных систем в условиях постоянных перемен представляет собой крайне сложную задачу. Одна из главных проблем состоит в разработке концепции инновационной культуры, в которой обучение, адаптация, инновации и постоянные изменения являются непременными элементами.

Организационная культура и лидерство в организации тесно связаны друг с другом. («Мы говорим: организационная культура, подразумеваем – культура лидера.») Организация – своеобразное творение ее основателя, лидера, поэтому в ней, как в любом произведении, отражаются особенности личной культуры автора, его взгляды и заблуждения.

Почему новый руководитель компании приводит свою команду? Потому что он привносит в компанию новую культуру, а культурные изменения легче осуществлять с командой единомышленников, чем в одиночку.

Сильная и слабая культура

Ответы на вопросы, связанные с эффективностью культуры и культурными изменениями, зависят от силы культуры: как глубоко она укоренилась в организации и насколько тесно она связана с индивидуальным и групповым поведением[29]. В современной зарубежной литературе по менеджменту по отношению к культуре применяется характеристика *«Thick and thin».* Возможные варианты перевода: «полноценная и неполноценная», «мощная и слабая», «сильная и слабая», «полная

и пустая», «насыщенная и скудная», «толстая и тонкая». Наиболее часто применяемое к определению организационной культуры словосочетание – «сильная и слабая». В учебнике

О. С. Виханского и А. И. Наумова «Менеджмент» (М.: Гардарика, 1998. С. 435) есть такая характеристика: **«Сила** культуры организации определяется тремя моментами: “толщина” культуры, степень разделяемости культуры членами организации, ясность приоритетов культуры. “Толщина” организационной культуры определяется количеством важных предположений, разделяемых работниками…». Сильная культура содержит ценности, разделяемые большей частью ее членов и непосредственно и очевидно связанные с поведением индивидуумов и групп, входящих в состав организации. Слабые культуры не имеют четко определенной системы ценностей, которая бы оказывала сколько-нибудь значимое влияние на поведение.

Если понять концепцию значимости культуры довольно легко, измерить эту значимость гораздо сложнее. При любом исследовании встает проблема установления связи между внешними проявлениями культуры и ценностями, которые лежат в ее основе. Видимое (или слышимое) наличие культуры не обязательно означает, что люди последовательно придерживаются ее ценностей. Одним из наиболее часто упоминаемых примеров является миф о «диких утках» в фирме *IBM*. Дикими утками называют тех сотрудников, которые действуют в соответствии со своими, отличными от общепринятых принципами. Присутствие таких сотрудников считается необходимым для поддержания творческого духа организации. Это один из самых живучих (и поддерживаемых) мифов фирмы. Однако существует множество свидетельств того, что многие сотрудники *IBM* считают обычным уделом диких уток их отстрел и относятся к этому мифу с презрением. Наличие большого количества внешних проявлений культуры не обязательно означает, что культура сильная.

В Японии многие компании уделяли внимание усилению культуры, внедрению ее в сознание работников в качестве базовой идеи. Для этого применялись такие методы, как утреннее построение людей перед началом работы, торжественное поднятие флага, пение гимна корпорации. Сильная доминирующая культура – это инструмент приведения к единообразию поведения работников. Японские компании преуспели в этом и многого добились на рынках и в деле обеспечения потребностей своих сотрудников.

Не следует забывать, что японское общество – одно из самых

мононациональных и однородных в мире и достижение единообразия корпоративной культуры – отчасти экстраполяция национальных, внеорганизационных элементов культуры на внутриорганизационную среду. Однако сильная доминирующая культура несет потенциальную угрозу разнообразию как фактору творчества и обогащения идеями.

Там, где работают люди, имеющие различные ценности, совместная деятельность вполне может быть успешной еще и потому, что они могут обладать оригинальными взглядами на одну и ту же ситуацию или проблему. Менеджеры, которые должны эффективно контролировать взаимодействие между работниками, придерживающимися различных ценностей, могут выиграть от такого большого разнообразия и развития новых, инновационных способов мышления.

Все это приводит к мысли, что организационная культура – весьма значимый участок работы и заботы лидера. Он важен для работников и общества, для жизни и выживаемости, для достижения организацией успеха; он слишком серьезен, чтобы не принимать его во внимание, и слишком сложен, чтобы пытаться познать его без достаточной эрудиции.

Применение японских методов управления

Что еще можно сделать, чтобы сотрудники фирмы разделяли ее цели и интересы, связывали с ней свои ожидания и стремление к успеху, проявляли инновационное поведение? Похоже, что в наши дни все считают положительным примером решения этих проблем опыт крупных японских компаний, так называемый *японский феномен.* Но если на первых этапах исследований «японского чуда» внимание акцентировалось на субъективных факторах – японском национальном характере, общинном сознании, духе коллективизма, религии, то сейчас преобладает мнение, что *основа успеха японских фирм – в задействовании и системном использовании личных и групповых свойств персонала фирмы, грамотной увязке естественных для человека стремлений, потребностей, ожиданий с интересами фирмы.* Речь идет о нетривиальной организации индивидуального и коллективного труда на уровнях от межфирменного взаимодействия до рабочего места на основе действительно индивидуального подхода и предоставления работникам возможностей активного участия в делах фирмы и собственного развития. Это явление получило название *«lean production»* – экономичное производство, уплотненная технология (в отличие от *«mass production»* – поточной, тейлористской технологии) – и является, по мнению многих специалистов, основой организации производства в XXI в.

Основные элементы этой организационной технологии, хочется надеяться, близкого будущего нашей страны, требующие исследований, увязки с оригинальными и постоянно меняющимися условиями российской действительности, следующие:

1. *Реализация концепции «Шодзинка»* – системы регулирования объемов выпуска продукции путем упорядочения и перераспределения рабочей силы. Гибкое перераспределение рабочих на производственной линии позволяет изменять ритм потока в соответствии со спросом на продукцию фирмы (обычно это изменения на предстоящий месяц) за счет рационального размещения станков, наличия в достаточном количестве производственного персонала – хорошо подготовленных рабочих-многостаночников, регулярной оценки и периодического пересмотра последовательности выполнения технологических операций, отражаемых в карте трудовых процессов, постоянного обучения людей на рабочих местах, в кружках качества, за счет ротации. Готовность к перемещениям и беспрекословное исполнение указаний руководства в случае предложения работать

на другом месте представляется своеобразной формой компенсации фирме со стороны работника за пожизненный наем.

2. *Преимущественно горизонтальные коммуникации в основном звене производства*, когда основная масса оперативной информации, регулирующей производственный процесс, движется навстречу материальным потокам, не проходя через высшее звено управления.

3. Система оперативного обеспечения производства материальными ресурсами *«точно-в-срок» («канбан»)*.

4. *Система всеобщего управления качеством,* контроля качества всех предметов труда на каждом рабочем месте *(«джидока»)*.

5. *Система постоянного поиска путей повышения качества,* безопасности и эффективности труда и продукции, унификации продукции, снижения трудоемкости производства *(«кай-зен»)*. В условиях пожизненного найма рабочие понимают, что их рационализаторские предложения и усилия руководства направлены не на то, чтобы сделать их работу труднее, а, напротив, на то, чтобы ценой меньших усилий производить больше продукции как основы процветания фирмы и работников.

6. Бригадная организация труда, сотрудничество и взаимопомощь.

7. Ориентация всех трудовых коллективов на достижение *конечных результатов*, увязанных с конечными результатами фирмы, целевое управление.

8. *Синхронизация производства* и минимизация численности рабочих во всей фирме.

9. Система особых отношений с поставщиками и банками, основанная на сотрудничестве и учете интересов сторон.

Неслучайно здесь широко используется понятие «система»: элементы действительно проработаны глубоко и комплексно, обеспечены всеми видами ресурсов, взаимоувязаны, доведены до уровня технологических операций, постоянно совершенствуются и эффективно функционируют. Система «уплотненной технологии» и ее элементов отрабатывалась преимущественно в отраслях электронной и электротехнической промышленности, автомобиле– и судостроении, поэтому проблемой остается использование потенциала этого подхода в иных сферах деятельности, на предприятиях других размеров и организационно-правовых форм, в частности, в банковских структурах, и здесь широкие возможности для реализации творческого потенциала имеют специалисты с экономическим образованием, особенно в сочетании с фундаментальной подготовкой в области психологии и управления персоналом.

Поскольку данная система связана с выдвижением на первое место личности работника и трудового коллектива, повышением их роли в достижении целей организации, то важнейшую роль в успехе общего дела *играет качество рабочей силы и ее отношение к труду на предприятии.* Полноценное использование таких факторов обогащения труда, как принятие решений, самостоятельность, ответственность, обратная связь и другие в основной производственной ячейке – по сути *делегирование функции оперативного управления персоналу основного производственного звена – подразумевает способность этого звена эффективно выполнять возложенные на него функции.* Это, в свою очередь, предъявляет повышенные требования к системе управления персоналом, от которой и зависят качество и развитие персонала фирмы, а также степень его удовлетворенности трудом и, следовательно, отношение к труду и отдача.

Японский ученый М. Аоки выявил закономерность: *системе горизонтальных коммуникаций в сфере производства соответствует жесткая иерархическая система управления персоналом, и наоборот: жесткой иерархической системе управления производством адекватна слабая, с ограниченными функциями и возможностями система управления кадрами.* Повышение роли работника, группы в решении оперативных задач, перенос акцента с материальных факторов производства на человеческие определяет и ведущую роль служб управления персоналом (УП).

Совершенно справедливо, что *в этих условиях на ведущих японских фирмах менеджер по персоналу – второе лицо в иерархии рангов после главы фирмы*. Свою деятельность менеджмент по персоналу осуществляет в тесной связи с линейным руководством. Любой линейный и функциональный менеджер и руководитель (лидер) должен в первую очередь уметь управлять наиболее эффективным фактором современного производства – людьми, а поэтому обогащать свою память знаниями из области человековедения. Для лидера эти знания и навыки – решающие. Впрочем, не только для лидера – любому человеку они помогут при выборе подходящей сферы деятельности и определении путей своего развития, организации эффективного взаимодействия и общения, воспитании детей. Многие в этом мире добились успеха только благодаря умению работать с людьми, манипулировать ими (это уже область нравственной, этической оценки поведения).

Приведем сравнение элементов развитых современных систем вертикальной коммуникации и горизонтальной

коммуникации (табл. 4.6)[30].

Таблица 4.6

Сравнение систем вертикальной и горизонтальной коммуникации

Наименование фактора	Вертикальные коммуникации	Горизонтальные коммуникации
Внешняя среда	Стабильный, устойчивый массовый спрос	Динамичный, индивидуализированный спрос
Оперативное планирование и регулирование	Жесткое централизованное	Гибкое, децентрализованное, «канбан»
Информационные потоки	Через централизованные службы управления	По горизонтали, информационные потоки навстречу материальным
Реакция на глобальные шоки	Через централизованные службы управления	По системе «канбан», за счет маневра рабочей силой
Реакция на локальные шоки	За счет цеховых запасов	За счет внутренних ресурсов цеха и «канбан»

Квалификация работников	Узкая специализация, монофункциональность	Широкая специализация, многофункциональность, контекстуальные навыки
Обучение работников	В основном быстрое, на рабочем месте	Все формы обучения, в том числе общее образование, и ротация, в том числе между цехами
Произвол администрации	Ограничен за счет четкой регламентации труда	Не ощущается за счет отношений патернализма, причастности, управления по целям и др.
Факторы, определяющие отношение к труду	Высокий (но узкий) профессионализм, чувство незаменимости, факторы обогащения труда, целевое управление, причастность, корпоративная этика, индивидуальный подход, гибкое стимулирование	Ясность целей, творчество, причастность, факторы обогащения труда, прямые контакты с руководством, уважение и самоуважение, полномочия по оперативному управлению, семейная атмосфера, патернализм организации
Факторы эффективности	Минимизация запасов при стабильности и жестком плане, максимизация использования оборудования, экономия за счет глубокого разделения труда (статическая эффективность)	Гибкость производства, максимизация использования рабочей силы, экономия за счет вспомогательных рабочих, на хранении запасов, на администрации, а также факторы системы «канбан»
Факторы неэффективности	Негибкость, «антишоковые запасы», потери на коммуникациях и переговорах	Издержки при создании и поддержании системы
Значение службы управления персоналом	Невелико, службы УП довольно слабы, функции в основном учетные	Велико, службы УП сильны, их руководители — вторые лица корпорации, функции анализа, развития персонала
Оборудование	ГАП, станки с ЧПУ, конвейерные линии, рабочие ячейки	Универсальное оборудование малых серий на основе многофункциональных станков для поточных линий и агрегатных станков

То, что дело именно в системе организационных решений, связанных с социально-психологическими факторами, с философией и политикой в области персонала, доказывает небывалый успех совместных американо-японских предприятий с преобладанием американского персонала, но японского менеджмента и некоторых западных компаний, более или менее системно использующих японский подход. Примеры – совместное

предприятие *General Motors* и *Toyota* завод *NUMMI* в г. Фримонте, Калифорния, а также успехи японского менеджмента, достигнутые на немецкой автомобильной фирме *Porsche.*

Примером изменений трудового поведения работников и их отношения к труду, происходящих в случае успешного системного внедрения японских методов, реализующих соответствующую философию и принципы, может служить интервью с одним из рабочих *NUMMP*[7].

Его попросили описать ощущаемое им самим различие между заводом, который находился в составе *GM*, и тем же заводом после создания совместного предприятия. Рабочий сказал, что раньше он, идя с работы, внутренне посмеивался по поводу тех пакостей, до которых додумался за день, стремясь навредить системе. Он, например, засовывал недоеденный сэндвич внутрь дверной панели автомобиля. «Представьте себе, покупатель шестой месяц не расстается с машиной, но так и не может взять в толк, откуда исходит это зловоние: где ему догадаться, что внутри двери гниют остатки моего сэндвича», – откровенничал рабочий, ехидно ухмыляясь. Или он оставлял незатянутым монтажный крепеж швеллерной балки, которая заваривалась затем наглухо. Покупателю никогда точно не установить, откуда во время поездки исходит этот скрежет, потому что звук отражается всем кузовом автомобиля. «Вычислить источник было просто невозможно», – заверял интервьюируемый рабочий.

Далее он комментировал: «Теперь из-за того, что количество рабочих мест было резко сокращено, нам всем позволили иметь личные визитки и написать себе в них любые звания. Я присвоил себе титул “Директор по совершенствованию сварки”». В действительности его обязанности заключались в мониторинге работы нескольких роботов, соединявших детали рамной конструкции автомобиля точечной сваркой. «Теперь, когда я иду на бейсбольный матч или в Диснейленд, я разыскиваю на парковке “Geo Prism” или “Toyota Corolla”. Увидев машину, я достаю визитку, пишу на ее обороте: “Этот автомобиль сделал вам я. Звоните в случае любой проблемы” – и кладу карточку под щетку стеклоочистителя. Мне нравится заниматься этим, потому что я ощущаю личную ответственность за добротность этих легковых автомобилей».

Различие между фримонтским заводом в 1982 и в 1992 г., когда состоялось это интервью, есть отражение изменения организационной культуры. Другой взгляд на мир затронул внутреннюю сущность организации, ее ценности и «несущие конструкции», поэтому спустя десятилетие он оказался совершенно иным. Наемные работники просто приняли новый

способ восприятия компании и своей роли в ее составе. Более высокие уровни показателей производительности труда, качества, рентабельности, как и благоприятный моральный климат, – лишь прямое следствие изменения культуры фирмы.

Примечания

[1] *Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 264.

[2] Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 339.

[3] Там же. С. 184–187.

[4] *Шелдрейк Дж.* Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации. СПб.: Питер, 2001. С. 43–44.

[5] Там же.

[6] Там же.

[7] *Морита А.* Сделано в Японии. М.: Прогресс, 1990. С. 216–217.

[8] Управление человеческими ресурсами… С. 557.

[9] *Кричевский Р. Л.* Если Вы – руководитель… М.: Дело, 1993. С. 149–152.

[10] Управление человеческими ресурсами… С. 560.

[11] *Вэттен Д. А., Камерон К. С.* Развитие навыков менеджмента. СПб.: Нева, 2004. Гл. 9.

[12] Цит. по: 24 часа. 2004. № 11.

[13] *Синк Д. С.* Управление производительностью. М.: Прогресс, 1989. С. 274–275.

[14] *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000. С. 258–267.

[15] *Вэттен Д. А., Камерон К. С.* Указ. соч. Гл. 2.

[16] *Копейкин Г. К.* Управление социальным развитием организации. СПб.: Изд-во СПбГУЭиФ, 2003. С. 27–31.

[17] Управление человеческими ресурсами. С. 669.

[18] Краткий словарь по социологии / Под общ. ред. Д. М. Гвишиани, Н. И. Лапина. М.: Политиздат, 1989. С. 114.

[19] Рабочая книга практического психолога: технология эффективной профессиональной деятельности. М.: Красная площадь, 1996. С. 242–243.

[20] *Шейн Э.* Организационная культура и лидерство. СПб.: Питер, 2002. С. 13.

[21] Там же. С. 31–32.

[22] Там же. С. 66–121.

[23] Управление человеческими ресурсами… С. 313–314.

[24] Там же. С. 329.

[25] *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001.

[26] Там же. С. 290.

[27] *Спивак В. А.* Корпоративная культура. СПб.: Питер, 2001. С.

76.

[28] *Шейн Э.* Указ. соч. С. 14–16.

[29] Управление человеческими ресурсами… С. 24–25.

[30] *Аоки М.* Фирма в японской экономике. СПб.: Лениздат, 1995, с. 46–67.

[31] *Камерон К., Куинн Р.* Указ. соч. С. 42–43.

Глава 5
Традиционные функции по управлению персоналом в концепции развивающего управления персоналом

Состав традиционных функций по управлению персоналом

Традиционные функции в рамках концепции развивающего управления персоналом реализуются в социально-ориентированной, позитивной атмосфере и имеют четко выраженную направленность на развитие работников и групп. Перечислим традиционные функции по управлению персоналом, выполняемые на крупных современных предприятиях и многократно проанализированные и методически проработанные в учебниках, пособиях и практикумах по дисциплине «Управление персоналом».

1. *Анализ содержания труда персонала,* обеспечивающий получение научно-методической базы для реализации всех остальных элементов системы управления персоналом и способствующий созданию системы обоснованных требований к работнику. Грубо говоря, «покупая» рабочую силу на рынке труда, отбирая работников по тем или иным качествам, нужно иметь четкие критерии, параметры этих качеств. Вряд ли нормальный хозяин купит что-либо на товарном рынке, не имея представления, какой товар с какими свойствами ему действительно нужен. Известный же подход «купить подешевле» оборачивается последующими потерями («Скупой платит дважды»). Тот человек, чьи качества в наибольшей степени соответствуют требованиям рабочего места, с большой вероятностью добьется успеха и будет удовлетворен трудом. Однако трудовой потенциал работника нуждается и способен к развитию, и трансформация рабочих мест также является элементом организационного развития, поэтому следует определять требования рабочих мест с учетом перспектив развития организаций и возможностей развития работника.

2. *Планирование и прогнозирование потребности в персонале и определение источников удовлетворения этой потребности.* Потребность в персонале должна быть увязана со стратегией развития организации и учитывать фактор времени, поскольку процесс получения работников требуемого качества обычно длительный: часто он связан с подготовкой, переподготовкой, инвестициями, анализом внутреннего и внешнего рынков труда, привлечением, отбором, перемещениями. Преимуществами должны пользоваться люди, уже работающие на предприятии,

поскольку их развитие определяет эффективность развития организации, и только в случае невозможности удовлетворения потребности за счет внутренних резервов следует обращаться к внешнему рынку. Использование внутреннего рынка труда демонстрирует работникам заботу организации об их продвижении, удовлетворении потребностей в росте, формирует лояльность и является мощным стимулом повышения отдачи. Кроме того, своих работников администрация знает достаточно хорошо, их качества подтверждены делом, совместной работой, а не просто результатами тестирования и рекомендациями, поэтому прогнозировать их поведение легче.

3. *Подбор персонала* предусматривает разработку и реализацию программ привлечения, отбора персонала, испытаний (приемочных и в период испытательного срока), основанных на научно разработанных требованиях рабочего места к человеку как к профессионалу и личности. Среди методов тестирования наиболее надежным признан самый дорогостоящий «Assesment Center» – комплексный стандартизованный метод выявления и оценки различных способностей соискателей. Людей разбивают на группы (обычно по 6–8 человек), и в этих группах проводят разнообразные, как правило, многодневные, многокритериальные программы тестирования[1]. Этот метод позволяет выявить такие характеристики, как социальная компетентность, способность сотрудничать, убеждать и руководить, эмоциональная устойчивость, умение излагать свои мысли и др. Достаточно эффективны биографический метод, так называемые «батареи тестов», профессиональные испытания, наблюдение в период приемочных испытаний и испытательного срока. Оценка трудового потенциала должна быть всесторонней, она не может строиться на использовании только одного метода, а должна опираться на их комбинацию. Этот и другие способы подбора на внешнем рынке достаточно дороги, однако ошибки при «дешевом» варианте в конечном счете обходятся дороже.

4. *Адаптация* должна восприниматься как многоплановый, сложный процесс, имеющий место не только при трудоустройстве, но и при любых изменениях материальной и социальной среды в организации. Затраты на разработку и реализацию программ ускорения производственной, психофизиологической и социальной адаптации окупаются за счет сокращения сроков выхода новичка на уровень результатов опытного работника, ускорения освоения новой техники и приемов труда. Сам же работник заинтересован в быстром и безболезненном вхождении в чужую для него производственную и социальную среду. Помощь в этот период наставника,

консультанта, специалистов службы управления персоналом, линейных руководителей необходима и надолго сохранится в его памяти. В западной традиции адаптационные процессы и мероприятия зачастую называют профориентационными, что подразумевает ориентацию работника в новой для него материальной, трудовой и социальной среде. Профориентационная работа в отечественной традиции включает первичную ориентацию школьников и молодежи в трудовой среде, получение представлений о тех или иных сферах деятельности, а также профориентацию наемных работников на внутреннем рынке труда организации в целях поиска более приемлемого рабочего места.

5. *Профориентация.* Постоянное образование вакансий на крупном предприятии, уникальность каждого работника, динамика и потребность в развитии – все это приводит к несоответствию между возможностями и ожиданиями людей и требованиями занимаемых ими рабочих мест. Работа на внутреннем рынке труда предприятия предполагает постоянное уточнение требований рабочих мест и пожеланий работников относительно своих перспектив.

6. *Планирование карьеры и развития.* На основе параметрических описаний перспективных требований рабочих мест, качеств работников и их пожеланий разрабатываются индивидуальные программы развития потенциала людей и организуется повышение уровня их профессионализма и других составляющих трудового потенциала. Особого внимания и труда требуют процессы развития квалификации, коммуникативности, креативности работников, создания атмосферы творчества на предприятии. Человек, имеющий индивидуальный план карьеры в фирме, обычно воспринимает его как мощный стимул, прочно связан с судьбой организации и стремится сделать как можно больше, чтобы оправдать возлагаемые на него надежды и расходуемые ресурсы.

7. *Анализ факторов, определяющих поведение, причин противоречий и споров, корректировка поведения, урегулирование конфликтов.* Эта деятельность связана с мониторингом социально-психологического климата в коллективе, исследованием социально-психологических факторов снижения продуктивности групп и отдельных работников, созданием эффективных команд, заботой о формировании и воспроизводстве культуры организации.

8. *Мотивация и стимулирование,* особенно творческого отношения к труду, развития потенциала работников. Исследование постоянно меняющихся диспозиций мотивов

поведения работников позволяет определить направления стимулирования, приводящие к наибольшей отдаче. Увязка этих направлений с мотивами создает предпосылки для минимизации затрат на стимулирование при повышении его эффективности. Стимулирование творчества, формирование соответствующей атмосферы требует решения множества проблем: как добиться доверия работников к предприятию, как обеспечить связь целей организации и личных целей людей, как побудить их постоянно размышлять над улучшением результатов, не успокаиваться на достигнутом, видеть и решать проблемы, заниматься саморазвитием и т. п. Потенциал инновационного поведения персонала обычно исключительно высок, что доказывает опыт современных японских предприятий, где на каждого работника крупной фирмы приходится в среднем 12 внедренных рационализаторских предложений в год[2].

9. *Обучение,* включающее и повышение квалификации, и переквалификацию, и улучшение общего образования как залога развития и роста потенциала личности. Отдельный вопрос – выбор места и формы обучения. Как правило, образованный человек способен принести организации больше пользы, чем необразованный: японский менеджмент обеспечивает непрерывное обучение работников, превращение их в специалистов широкого профиля, что и позволяет им постоянно развивать свой трудовой потенциал, не терять заинтересованности к содержанию труда, а организации – получать предложения по повышению эффективности производства, продукции, качества трудовой жизни.

10. *Разработка системы оценок результатов деятельности трудовых коллективов и отдельных работников, нацеливающих их на достижение актуальных конечных целей организации.* Только в обстановке открытого и честного диалога работников и администрации возможно отождествление интересов человека с интересами организации и полная отдача. Система показателей конечных результатов деятельности подразделений может включать сравнение затрат или достижений подразделения с общими показателями организации, что обеспечивает информирование рабочих коллективов о результатах ее деятельности, формирует привычку мыслить категориями не только своего подразделения, участка работы, но и всей компании. Данный подход формирует чувство причастности к делам фирмы, укрепляет связь с ней, мобилизует коллективный разум, воспитывает заинтересованное отношение ко всему, что происходит в организации, способствует созданию атмосферы творчества.

11. *Оценка результатов и аттестация работников.* Цели и подходы здесь в принципе аналогичны рассмотренным в предыдущем пункте; результаты аттестации работников служат основой для оценки их соответствия требованиям рабочего места, определения перспектив продвижения и направлений развития человека как профессионала и личности, лучшего использования его потенциала. Это и форма двусторонней связи между работником и менеджером, возможность получить ценные замечания и предложения от работника.

12. *Организация и нормирование труда.* Эта сторона трудовой жизни подробно рассматривается в одноименных учебных курсах, она существенно влияет на отношение к работе, удовлетворенность трудом, чувство справедливости, степень конфликтности в коллективе, а через эти аспекты – на производительность и результаты труда. Это одна из составляющих материальной культуры фирмы. Совершенствование организации и нормирования труда является фактором развития работников и предприятия, и если эти процессы осуществляются с активным участием персонала и соответствующим образом стимулируются, то возможно достижение эффекта «малых побед», то есть мелких, но постоянных шагов вперед.

13. *Аттестация и рационализация рабочих мест* позволяет объективно оценить материальные факторы производства, уровень их морального и физического износа, определить узкие места в работе оборудования, перспективы его совершенствования, выявить материальные резервы производства, в том числе излишки материалов и оборудования, которые можно реализовать на сторону, и площадей, которые можно сдать в аренду. Результаты аттестации и рационализации рабочих мест позволяют составить представление о материальной культуре организации.

14. *Охрана и обеспечение безопасности труда* рассматриваются работниками как факторы заботы об их здоровье, обеспечивают чувство защищенности, лояльности. В то же время, по современному законодательству издержки организации в случае получения травмы работником на предприятии могут оказаться столь большими, что поставят под угрозу само существование фирмы.

15. Деятельность, направленная на *обеспечение социального партнерства и социальной защиты персонала, разработка документов, определяющих трудовые отношения.* Надежная правовая внутрифирменная основа взаимодействия персонала и администрации, вырабатываемая в процессе честных и открытых

переговоров, является залогом спокойствия и стабильности коллектива, его осознанного восприятия интересов бизнеса и согласия с участием в их обеспечении.

16. *Учет персонала и отчетность* перед вышестоящими структурами и государственными органами трудоустройства и занятости. Эта деятельность направлена на балансировку и планирование развития внутреннего рынка труда, на принятие своевременных мер для уменьшения негативных последствий высвобождения кадров, на сбор и накопление данных о работнике для определения перспектив и направлений его развития. В Москве, в частности, принято постановление городского правительства, согласно которому неправильное ведение личных дел работников предприятия влечет за собой большой штраф, налагаемый на руководителя. Подробно аспекты данного вида деятельности рассматриваются в курсе «Делопроизводство в кадровой службе».

17. *Контроль трудовой дисциплины.* К этой административной мере обычно не прибегают в отношении добросовестных, хорошо мотивированных к труду работников. Например, на японских предприятиях персонал просто не понимает, как можно, придя на работу, заниматься чем-то посторонним или бездельничать.

18. *Участие в системе внутрифирменного контроля (аудита):* исследование личных качеств, обстоятельств жизни работников, факторов трудовой среды, вызывающих действия во вред организации. Это также административная мера контроля за трудовым поведением работников, в основном с деструктивными тенденциями или склонностью к безответственности. Ряд мероприятий из этой области носят профилактический характер. Обычно это дорогостоящие акции, однако проявления нечестного поведения по отношению к фирме обходятся еще дороже, а иногда могут привести к банкротству.

Сейчас нет недостатка в литературе современных отечественных и зарубежных авторов, рассматривающей реализацию функций управления персоналом в рамках дисциплин «Управление человеческими ресурсами», «Управление персоналом» и др.

Некоторые из этих функций реализуются в качестве общеорганизационных программ и мер, обеспечивающих создание среды, благоприятной для труда и развития персонала. Это определение потребности в персонале, социальная защита персонала и обеспечение социального партнерства, достижение безопасности труда, планирование карьеры, обучение, стимулирование, организация и нормирование труда. За службой управления персоналом остаются функции методического

обеспечения системы развивающего управления персоналом и профессионального консультирования менеджеров организации как на стадии формирования стратегии организации, так и в процессе разработки и реализации общеорганизационных программ и мероприятий, в процессе саморазвития каждого менеджера и в его повседневной деятельности по управлению людьми.

При этом повышается статус выполняемых функций: переход с уровня задач традиционного отдела кадров на уровень общеорганизационных задач, решаемых всем менеджментом организации, что отражает объективную тенденцию к восприятию персонала как ключевого фактора выживания организации и достижения ею поставленных целей (текущих и стратегических).

Анализ содержания труда

Содержание труда определяется выполняемыми работником функциями. Что нужно делать на рабочем месте и какими качествами должен обладать работник – эти вопросы стоят и перед претендентом на вакантное место, и перед человеком, планирующим карьеру или пытающимся усовершенствовать свою деятельность, повысить результативность труда, и перед руководителем, заботящемся о достижении высоких коллективных результатов и удовлетворенности трудом каждого работника. Принцип, сформулированный А. Файолем, – «нужный человек на нужном месте» – реализуется отнюдь не везде и трактуется достаточно субъективно: зачастую начальство кажется подчиненным некомпетентным, эгоистичным, бесчестным, а работники начальству – ленивыми и недобросовестными. Сами же представители этих групп думают о себе как о квалифицированных, честных, благородных и, возможно, даже социально ориентированных людях. Однако на каждом рабочем месте есть возможность определить некоторые объективные требования, соответствие работника которым обеспечивает выполнение заданий.

Стандартизация организационных структур, штатных расписаний, разделения труда на советских предприятиях основывалась на приоритете технологии над человеком, на представлении о возможности унификации профессиональных качеств и обеспечивалась за счет высокой адаптивности людей. Потенциал индивидуального подхода и использования специфических качеств работника практически не рассматривался в качестве решающего фактора эффективности, как это обычно делается на передовых предприятиях в развитых странах. Объективно достижения НОТ и система управления по Тейлору позволяют добиться определенных результатов, иногда с точки зрения хозяина вполне удовлетворительных. Но условия конкуренции в современном мире требуют от персонала полной отдачи, творческого подхода к труду, постоянных инноваций, преданности своей организации, гибкости и постоянного развития, а влияние решений или деятельности отдельного человека может быть как позитивным, так и губительным для конечных результатов работы коллектива и всей организации. Все это заставляет обращать пристальное внимание на качество персонала и на такие его составляющие, о которых раньше не было необходимости думать, прилагать значительные усилия и вкладывать средства в совершенствование человеческих ресурсов.

Уникальность свойств и потенциала работников объективно диктует необходимость индивидуального подхода к определению состава и содержания рабочих функций, прав и ответственности, взаимодействию в процессе труда. Отсюда вытекает и потребность в исследовании, параметрировании и классификации выполняемых на рабочем месте функций, с тем чтобы проектировать для каждого рабочего места тот их набор, который наиболее соответствует качествам работника и, значит, будет способствовать наибольшей отдаче (подход «работа для человека»). Конечно, возможности индивидуального подхода ограничиваются рамками технологии и техники, однако оптимум в конкретных условиях всегда достижим.

Подход, применимый для определения рамок индивидуализации труда, заключается в выявлении в составе работ безальтернативной и альтернативной частей. Безальтернативная связана с технологией производства, с применяемой техникой, альтернативная – с разделением и организацией труда. Считается, что чем больше в содержании труда элементов, связанных с творчеством, тем больше альтернативная часть, но это не всегда так: есть рабочие-инноваторы, которые вносят творческий элемент практически в каждое задание, и встречаются специалисты-исполнители. Но в целом еще в начале века «отец классического менеджмента» А. Файоль определил, что у рабочего технической установкой определяется 85 % квалификации, в то время как у руководителя среднего звена – только 30 %, а остальная часть квалификации реализуется в административной, коммерческой, финансовой, страховой и учетной сферах[3]. Современная же организация труда предполагает расширение альтернативной части его содержания в условиях работы в командах, делегирования полномочий работникам, открытости информации, использования на рабочих местах высокотехнологичных средств труда.

Самостоятельность современных предприятий создает предпосылки широкого маневрирования предметами, средствами труда и живым трудом, в том числе с последующим изменением организационной структуры, штатного расписания, системы оценки результатов и стимулирования труда. Практика показывает, что в рамках подхода «ключевой специалист» лидер, «закрывающий» какое-либо направление деятельности фирмы, обычно получает право набрать команду и организовать ее труд так, как считает целесообразным. По сути на ключевого специалиста компания может полностью возложить функцию подбора персонала в свою команду. Под сильного специалиста фирма может произвести реорганизацию, изменить свою

структуру. Кстати, изменение структуры – наиболее частый прием и при необходимости освобождения от слабого руководителя. Однако чаще всего необходимо сначала подобрать самого ключевого специалиста нужного уровня, да и многих других работников компании подбирают силами своих специалистов в области управления персоналом, активно сотрудничающих с менеджерами, в подразделениях которых имеются вакансии.

Методический подход к анализу содержания труда заключается в выборе системы классификации функций, параметров оценки функций, экспертной оценке труда по каждой функции и на каждом рабочем месте и расчете сводного показателя, определяющего общую оценку функции или набора функций на рабочем месте, в подразделении. Аналогом такого подхода была недавно действовавшая в СССР унифицированная, стандартизованная система аттестации и рационализации рабочих мест. О ней мы расскажем ниже, поскольку методология аттестации и рационализации рабочих мест остается приемлемой и в новых условиях для достижения некоторых целей анализа содержания и условий труда.

Эксперты определяют оценки либо путем сравнения разных функций, либо соотнося параметры рабочего места с нормативными. Подразумевается, что оцениваются технологически близкие функции и рабочие места, однако можно выбрать такую систему параметров, которая позволит разработать сквозную для всего предприятия систему оценки рабочих мест, функций. Результаты анализа содержания труда вплоть до функций *по всем рабочим местам организации* предоставляют возможность функционального перераспределения работ с учетом особенностей и пожеланий людей.

Кроме установления набора параметров, показателей и принципов их измерения и оценки методология включает подходы к определению их относительного веса. Методологически правильный, а потому эффективный анализ содержания труда требует участия специалистов, которыми предприятия зачастую не располагают, тем более что специализировавшиеся на таких работах подразделения (ООТЗ, лаборатории НОТ и УП) почти повсеместно распущены. Здесь должны помочь консалтинговые фирмы и специалисты в области экономики и организации труда. Обязательно участие в качестве эксперта человека, занимающего оцениваемое рабочее место.

Анализ содержания труда – многоцелевая деятельность, направленная на решение следующих задач:

• определение научно обоснованных требований рабочего места к работнику как профессионалу (уровень общего и

специального образования, опыт и т. п.), его организму (физиологические, антропометрические данные, силовые качества, выносливость и т. п.) и личности (личные качества, такие как направленность, креативность, коммуникабельность и т. п.); речь идет по сути о трудовом потенциале, которым должен обладать работник, чтобы быть адекватным и успешным на данном рабочем месте;

• совершенствование разделения и организации труда за счет точного определения состава выполняемых функций и их последующего перераспределения;

• формирование научной базы для нормирования труда;

• установление критериев уровня заработной платы и стимулирования работников;

• формирование информационной базы для таких компонентов кадровой политики, как подбор, перемещение, оценка результатов и др.;

• совершенствование документов по трудовым отношениям, таких как положения о подразделениях и должностные инструкции;

• создание базиса для оптимизации управленческих процессов, разработки схем информационных потоков, документооборота и принятия решений.

Методическую помощь в организации и проведении анализа содержания труда оказывают многочисленные источники. Одни предлагают методики проведения этой работы, другие – перечни групп функций и отдельных функций, осуществляемых при решении той или иной задачи, третьи содержат и то и другое. Назвав некоторые из этих источников, мы позже остановимся подробнее на некоторых из них.

Информацию о составе выполняемых функций содержат *положения о подразделениях, должностные инструкции, схемы документооборота, анкеты об имеющихся и желаемых полномочиях.* Американский подход к определению *характеристик труда* приведен в книге В. И. Марцинкевича и И. В. Соболевой «Экономика человека» (М.: Аспект-Пресс, 1995). Необходимую информацию удается получить с использованием методов исследования трудовых процессов, таких как *фотография рабочего дня, самофотография* и других, применяемых в научной организации и нормировании труда. Информацию о характере, условиях и организации труда позволяет получить *процесс учета, планирования, аттестации и рационализации рабочих мест*, методологически глубоко проработанный более 15 лет назад.

Знание состава функций, выполняемых на рабочем месте, характера, условий и организации труда позволяет перейти к

установлению профессиональных и личностных требований к работнику со стороны рабочего места. Ориентируясь на многочисленные параметры рабочего места, приходится решать задачи *выбора существенных и несущественных качеств*, определяющих успешность труда, *установления рамок приемлемости и неприемлемости* количественных и качественных показателей свойств, определять качества, препятствующие работе на данном месте. Подспорьем в этой нелегкой работе, в которой должны принимать участие квалифицированные эксперты, также могут служить многочисленные методические материалы и источники, в которых приводятся перечни качеств.

Определить **профессиональные качества** помогут *квалификационные* и *тарифно-квалификационные характеристики должностей*, приводимые в соответствующих справочниках. Применимы в данном случае *Женевская схема условий труда, перечни показателей достижений*, на основе которых осуществляется *стимулирование* работников, выдача им вознаграждения или применение санкций[4]. Не так давно в нашей стране разработаны *методики проведения аттестации работников* (например, «Методические рекомендации по оценке сложности и качества труда специалистов»), в том числе и в связи с переходом бюджетной сферы на оплату труда по Единой тарифной сетке. Ну и, конечно, полезен известный *метод профессиографии*.

Подходы к определению состава **личных качеств работника** исходя из индивидуального или коллективного характера, условий и содержания труда, особенностей трудового коллектива, формального статуса работника и других обстоятельств лежат в сфере интересов общей психологии и психологии труда. Методически подробно разработан процесс *психографии.* В книге В. И. Марцинкевича и И. В. Соболевой «Экономика человека» приводятся *перечни качеств*, отражающие требования рабочего места к работнику по методике Минтруда США. Эффективен, на наш взгляд, так называемый *«подход от тестов»*. Взяв за основу параметры, которые определяются с помощью наиболее надежных и валидных тестов, оценив экспертным путем количественные или качественные значения характеристик этих качеств или измерив их у людей, добившихся успехов на этом или аналогичном рабочем месте, можно получить ориентировочный профиль личности работника для данного места. В последнем случае устраняются проблемы поиска способов выявления и измерения качеств, поскольку они определяются с помощью тестов, взятых за основу еще на стадии выбора состава качеств.

Рассмотренный состав элементов потенциала человека может

также быть использован в качестве исходного набора групп качеств, определяющих личные особенности работника. По каждому из компонентов потенциала можно подобрать некоторое количество конкретных качеств и инструменты выявления их наличия и степени выраженности. Все это делается, естественно, при условии предварительного определения требований рабочего места и условий труда к работнику.

Можно разыскать и использовать и другие источники информации. Рассмотрим подробнее некоторые из упомянутых выше материалов.

Итак, наиболее известный подход к классификации параметров рабочих мест называется «Женевская схема условий труда» и включает оценку рабочих мест по следующим показателям:

• квалификационные требования (для выполнения функции, работы на данном месте): общее образование, специальное образование, опыт;

• тяжесть труда: физические и нервно-психологические нагрузки;

• ответственность: за свой труд, за труд других (подчиненных);

• вредность труда.

На немецких предприятиях на основе Женевской схемы разрабатываются «Ранговые ряды, квалификационные характеристики рабочих мест, балльные оценки» по всем рабочим местам[5], что позволяет получить научно обоснованную информационную базу для целого ряда элементов кадровой политики: отбора, планирования карьеры и перемещений, оплаты труда (чем выше суммарный балл, тем объективно выше стоимость труда на таком рабочем месте). Фрагмент такого документа приведен в табл. 5.1.

Таблица 5.1

Ранговые ряды, квалификационные характеристики рабочих мест, балльные оценки

Название рабочего места	Квалификация			Тяжесть труда			Ответственность			В целом
	образование	опыт	сумма	нерв.-псих. нагрузка	физ. нагрузка	сумма	за свою работу	за руководство персоналом	сумма	сумма
Машинистка	7	–	7	7	5	12	2	–	2	21
Руководитель машбюро	25	8	33	26	1	27	23	9	32	92
Оператор ЭВМ	25	4	29	26	3	29	22	–	22	80
Сменный оператор ЭВМ	25	8	33	33	3	36	23	12	35	104
Руководитель службы страхового вознаграждения	37	8	45	33	1	34	28	6	34	113
Руководитель службы ведения счетов	37	8	45	33	1	34	28	12	40	119
Монтер по реле	17	4	21	7	8	15	8	–	8	44
Инженер-механик	42	7	49	33	1	34	28	–	28	111
Руководитель отдела неразрушающих методов контроля материалов	42	9	51	41	1	42	28	9	37	130

Чтобы получить оценку параметра, составляют таблицы соответствия, где тому или иному уровню параметра присваивается соответствующий балл. Например, среднее образование может быть оценено в 7 баллов, а высшее – в 25. Таблицы соответствия составляются на основе исследований, проводимых квалифицированными экспертами, которые сначала выделяют состав признаков, связанных с параметром, а затем дают относительную оценку (с учетом веса и/или значимости каждого признака). Опираясь на такого рода разработки, можно достаточно точно подбирать персонал, планировать обучение, перемещения, устанавливать вознаграждение за труд и даже

разрешать конфликты, связанные с субъективностью оценки работником своего труда и труда других людей (научно обоснованные цифры обычно убеждают).

В одном из учебников по социологии труда[6] рекомендуется разделять функции на *энергетические, технологические, контрольно-регулирующие, управленческие.* В самостоятельную социологическую категорию выделена «содержательность труда» как степень необходимости умственных затрат. Впоследствии появилась типология содержания труда, пригодная для сквозной оценки по всем рабочим местам и включающая следующие группы параметров[7]:

- уровень технической оснащенности рабочего места (от простых приборов и инструментов до автоматических станков);
- типичные рабочие функции (от простого обслуживания производства до разработки его научных основ);
- общая физическая тяжесть труда;
- степень однообразия физической нагрузки;
- общие физические условия труда;
- три группы требований к умственной деятельности (при принятии решений, при выполнении рабочих предписаний, при переработке информации);
- степень технологически обусловленной привязанности к рабочему месту;
- нагрузки на нервную систему;
- сменность работы;
- характер технологически необходимых коммуникаций;
- возможность личных коммуникаций.

По каждому из этих параметров эксперты дают оценку от 1 до 9 баллов, на основании чего можно рассчитать общий показатель и сравнить содержание труда на разных рабочих местах.

Большая группа параметров рабочих мест и функций рассматривается в методиках по аттестации руководителей, специалистов и исполнителей. Создание единых перечней параметров для аттестации и оценки рабочих мест и функций этих категорий работников представляется правильным подходом, ориентированным на достижение конечного результата. К примеру, отечественная система оценки работы служащих, разработанная НИИ труда в 1989 г. (она рассматривается в разделе, посвященном проблемам аттестации работников), включает следующие параметры:

- профессионально-квалификационный уровень (образование, стаж, творческий подход к делу);
- деловые качества (компетентность, воспитание коллектива, инновации в коллективе, стиль принятия решений,

контактность);

• сложность работы (содержание труда, разнообразие и комплексность работ, самостоятельность, масштаб и сложность руководства, дополнительная ответственность);

• оценка результатов труда по количеству, качеству, срокам.

Когда весь перечень функций определен и оценен, появляется возможность выяснить *мнение работника относительно состава собственных функций и разделения труда* в коллективе, подразделении. Адекватной формой представления мнения работника на этот счет является «Анкета об имеющихся и желаемых полномочиях», регулярно заполняемая работником. Она позволяет определить уровень понимания работником своих функций, учесть личностный фактор, узнать о карьерных устремлениях, осуществить обогащение и перепроектирование труда, внести изменения в разделение, кооперацию, условия труда, модернизировать структуру подразделения и нормативные документы.

Анализ содержания труда на работающем предприятии, как и любое научное исследование, должен включать определение целей, задач и существенных факторов, влияющих на содержание труда, выдвижение гипотез, изучение материалов, разработку аналитических схем, таблиц, принятие и апробацию решений об изменениях.

Постановка целей и задач анализа должна включать определение объекта исследования. Этим объектом могут быть сквозные функции, выполняемые совместными усилиями нескольких подразделений, например бизнес-планирование, разработка и производство новых продуктов; локальные функции, выполняемые одним подразделением, например хозяйственное обслуживание; микрофункции, выполняемые на рабочем месте. Как правило, сквозные функции являются наиболее важными для предприятия и разбиваются на локальные и микрофункции. *Предмет исследования* – эффективность разделения и кооперации труда, использования потенциала работников, возможности повышения отдачи на рабочем месте и удовлетворенности работников своим трудом и т. п.

В чем польза описания функций?

Наличие такого типа описаний всех важнейших функций организации (бизнес-планирования, производства, отчетности и т. п.) позволяет сделать работу более понятной, законченной, значимой, дает возможность работникам ощутить себя причастными к достижению конечных результатов организации, то есть «каждый солдат видит и свой маневр», и конечную цель общего дела.

Описание функций позволяет разрабатывать *схемы движения документов и информации,* улучшать и развивать процессы организации труда и управления трудом, разрабатывать и уточнять положения о подразделениях, в частности схемы взаимосвязей между подразделениями, совершенствовать должностные инструкции.

Описание функций позволяет также вносить изменения в расстановку персонала, оценивать трудоемкость работ, определять квалификационные требования к исполнителям отдельных работ при выполнении функции. Поскольку описание функций включает требования к знаниям специалистов, появляется возможность определить приемлемость существующей организационной структуры, соответствие персонала уровню решаемых задач и необходимость внесения изменений в структуру и нормативные документы. Действительно, разработка нового продукта может быть поручена, например, либо существующим структурным подразделениям, если в них имеются резервы для такой работы, либо временному коллективу (матричной структуре, проектной команде, продуктовой команде), создаваемому для решения этой задачи на основе концентрации специалистов из разных подразделений. В любом случае для принятия организационного решения требуется точное знание содержания, характера и трудоемкости предстоящей работы.

Еще одним источником информации о содержании труда работников служит разработка *схем документооборота, информационных потоков, принятия решений.* Роль документов чрезвычайно велика, зачастую конечным результатом деятельности организации в какой-то период является разработка и передача по назначению документа, например, годового отчета в налоговую инспекцию. От точности распределения и проведения процедур, от знаний и умений каждого участника создания такого документа зависит конечный результат и благополучие фирмы и ее коллектива. Неслучайно в каждое положение о подразделении включается раздел, отражающий и регламентирующий связи этого подразделения с другими. В таких схемах сразу выявляется наличие «петель» в движении документов, нестыковки, неполнота процедур, элементы безответственности. *Схемы документационных и информационных потоков связаны с описаниями сквозных функций,* и разработка описаний должна происходить совместно с составлением схем движения информации и документов. Схемы можно представить и в табличной форме. Это могут быть укрупненные схемы и таблицы, определяющие порядок передачи информации в целом,

или схемы движения документов при реализации отдельных функций, или таблицы входящих, исходящих и внутренних документов подразделений с указанием регламентов их выполнения, а при желании и фамилий исполнителей, или схемы движения какого-либо отдельного документа.

Основы профессиографии

Профессиограмма – описание социально-экономических, производственно-технических, санитарно-гигиенических, психологических и других особенностей профессии и ее специальностей[8]. Профессиография (описание профессии) как метод предоставляет возможности для выявления и описания требований не только профессии и специальности, но и группы рабочих мест и даже отдельного рабочего места. Целесообразность и рамки использования такого трудоемкого метода определяются с учетом затрат и важности ожидаемых результатов. Существуют и другие подходы к установлению требований рабочего места, в частности те, которые применяются в процессе анализа содержания труда, аттестации и рационализации рабочих мест.

Основные *этапы разработки профессиограммы:*

1) изучение и описание профессионального труда методами научных дисциплин: физиологии труда, гигиены труда, психологии (инженерной, социальной, педагогической), социологии, экономики, юриспруденции;

2) анализ, систематизация, синтез информации;

3) разработка дисциплинарно-частных профессиограмм: физиологической, санитарно-гигиенической, психологической, социологической, экономической, правовой;

4) обобщение частных профессиограмм;

5) разработка универсально-комплексной профессиограммы;

6) разработка специальных профессиограмм для целей:

• профориентации и консультации;

• оптимизации санитарно-гигиенических условий труда и режимов труда и отдыха;

• повышения безопасности труда, надежности персонала;

• стабилизации кадров;

• решения социально-психологических вопросов коллектива;

• повышения качества труда.

Психограмма – важнейшая часть профессиограммы – это характеристика требований, предъявляемых профессией (специальностью) к психологическим качествам человека. Ее содержание и объем определяются целями профотбора, обучения, профориентации, перемещения и других элементов кадровой политики.

Для составления психограммы используются такие источники информации, как документы (инструкции, положения, хронометражные таблицы, описания), устные и письменные

опросы работников, личные наблюдения, лабораторные и естественные эксперименты, данные «пилотажных» (пробных, целевых) исследований, эргономические исследования на рабочих местах (кино– и видеоциклография, электроокулография, телеметрия физиологических параметров, электроэнцефалография, телехронорефлексометрия) и др.

Структура психологической характеристики профессии (специальности, группы рабочих мест, рабочего места) включает:

• требования к оборудованию, организации и условиям труда;

• социально-психологические параметры трудового коллектива;

• комплекс требований к психике человека (нейропсихическим, психофизиологическим, личностным, интеллектуальным свойствам; эмоционально-волевым установкам, работоспособности, измененным состояниям; способностям к адаптации, обучению, восприятию, ритмам);

• требования к организации психолого-педагогических аспектов труда;

• требования к руководителю – организатору, педагогу, специалисту, личности.

Общая схема составления предварительной профессиограммы такова:

• перечисляются параметры психических функций;

• группа экспертов определяет функциональную сопряженность этих параметров с требованиями профессиональной деятельности (не требуется, требуется со степенью низкой, средней, высокой);

• отбираются наиболее существенные, по мнению экспертов, качества.

Объектом рассмотрения могут быть следующие параметры психических функций:

• высокая абсолютная чувствительность зрительного анализатора, слухового анализатора, вкусовая чувствительность, обоняние, осязание, мышечная чувствительность и т. д. (можно рассматривать отдельно абсолютную и относительную чувствительность тех или иных анализаторных систем как чувствительность к изменениям интенсивности фактора);

• быстрота и точность опознания, сравнения, различения, выделения, членения и т. д.; методы выявления этих качеств описаны в работах К. К. Платонова по индустриальной психологии;

• восприятие формы, размеров, скорости, времени, расстояния;

• наблюдательность;

• показатели внимания – объем, переключаемость, устойчивость, концентрация, распределенность, помехоустойчивость;

• разновидности памяти – оперативная, долговременная, наглядно-образная, словесно-логическая, двигательная, зрительная, слуховая;

• показатели памяти – объем, быстрота, точность, длительность сохранения информации;

• способность запоминать, хранить в памяти и воспроизводить правила, инструкции;

• разновидности мышления – наглядно-действенное, абстрактно-логическое, образное, репродуктивное, продуктивное (творческое);

• скорость мыслительных действий;

• способность мышления к анализу, синтезу, абстракции, классификации, систематизации, конкретизации, планированию, пониманию графического и словесного материала;

• способность быстро и точно принимать решения;

• инициативность;

• хорошая ориентация в пространстве и способность к оперированию пространственными представлениями;

• показатели психомоторной деятельности – скорость, точность, координация, устойчивость, ритм двигательных актов;

• скорость реакции в простых и сложных ситуациях;

• подвижность пальцев;

• точность осуществления простых действий в условиях дефицита времени, монотонной работы, работы с малой интенсивностью;

• быстрота выработки и перестройки двигательных и умственных навыков;

• разборчивость речи;

• отсутствие в сложной обстановке напряженности, растерянности, тенденций к возбуждению и нервозности, замешательства, чрезмерной осторожности;

• способность работать в условиях риска или опасности с сохранением или повышением производительности (вид стресса, стрессоустойчивость);

• уравновешенность;

• бдительность;

• показатели характера: целеустремленность, исполнительность, выдержка, выносливость, принципиальность, трудолюбие, энтузиазм, общительность, самокритичность (можно добавить параметры личности: направленность, включая мотивацию к труду, интересы, идеалы, мировоззрение,

потребности, желания, акцентуация характера,

конфликтность, локус контроля, темперамент, психологический тип, психологический профиль по Кэттеллу, коэффициент интеллекта *IQ* и др.);

• моральные качества, стремление к развитию в работе, к лидерству, трудовой или культурно-производственный потенциал, способность к руководящей работе;

• положительная мотивация и направленность на профессиональную деятельность;

• профессионально обусловленные качества (готовность к работе): подготовленность (обученность), опыт профессиональной деятельности (психомоторный, интеллектуальный, технический, организаторский и др.), определяемый спецификой профессии, специальности, организацией и содержанием труда.

Профессиографию и психографию также можно осуществлять в рамках модели трудового потенциала работника и его элементов и в рамках других моделей работников, к которым более склонны менеджеры и исследователи.

С целью разработки более точной профессиограммы, например для совершенствования организации труда и оздоровления работников, полезно разработать профессиографический опросник. Перечень параметров должен быть предварительно отобран компетентными экспертами.

При заполнении профессиографического опросника следует отметить порядковый номер важного для данной профессии качества, а степень важности обозначить в соответствующей графе числовым и буквенным кодом по следующей системе:

• важность качества: 1 – совершенно необходимо, 2 – весьма желательно, 3 – желательно, 4 – почти безразлично;

• качество требуется: ПС – постоянно, ПР – периодически, ИН – иногда.

Форму опросника приводим в табл. 5.2.

Таблица 5.2

Форма профессиографического опросника

Номер	Признак	Код	
		числовой (важность)	буквенный (периодичность)

Вышеприведенный перечень признаков можно дополнить таким набором:

• способность: быстро читать печатный текст, разбирать неясный почерк, понимать неясное произношение;

• умение читать чертежи, схемы и т. д.

Целесообразно также включить блок профессиональных требований из квалификационной характеристики и требований, вытекающих из специфики рабочего места. При этом следует определить и степень достаточности владения отдельными составляющими профессионализма: на уровне знания, на уровне умения, на уровне навыка или в высокой степени, выше среднего, средний уровень, ниже среднего:

• владение иностранным языком, вопросами биржевых операций и т. п.;
• память на лица;
• память на слова;
• умение грамотно писать;
• почерк;
• стабильность позитивного эмоционального состояния;
• поведение в общении, преобладающая позиция;
• способность не отвлекаться на представителей другого пола;
• умение рассказывать и комментировать;
• способность не поддаваться чужому влиянию;
• снисходительность, терпимость;
• способность к лидерству;
• отношение к интересам фирмы;
• обаяние;
• осторожность;
• умение хранить тайну;
• способность подчиняться, исполнительность;
• сдержанность и т. д.

Пример профессиографии

В 1991 г. был проведен анализ потенциала (требований к должностям) работников компании *Lufthansa* с участием более 80 менеджеров разного уровня (табл. 5.3, рис. 5.1 и 5.2)[9].

Таблица 5.3

Операционализированные параметры требований к руководству отделов

Параметр	Операционализация
Черты личности руководителя	
1. Ориентация на клиента	Умеет распознавать потребности клиента и обеспечивает соответствие товаров фирмы и их маркетинга этим потребностям; отодвигает личные интересы на второй план, когда они не совпадают с запросами клиента
2. Открытость	Терпим к людям, но без чрезмерной уступчивости. Внимателен к чужим доводам и прислушивается к ним, даже если они расходятся с его личными взглядами. Открыт, приветлив, ищет контактов, вызывает симпатию; поведение свидетельствует о хорошем воспитании и умении держаться. Может служить образцом для подражания
3. Активность и умение выдерживать нагрузки	Не теряет выдержки даже в критических ситуациях; сохраняет деловой подход, даже когда задеты его личные интересы. Проявляет упорство при выполнении сложных заданий и не останавливается перед препятствиями. Не раздражается, когда ему мешают. Проявляет энтузиазм по отношению к заданиям и людям. Ярко выраженная целеустремленность и умение увлечь за собой других. Стремление к успеху
4. Автономность и готовность к переменам	Охотно берется за сложные задания; мобильный. Не винит других в своих ошибках. Держится уверенно; умеет высказывать критические замечания, даже когда это не одобряется
Мышление и действия в ходе самостоятельной работы	
5. Интеллектуальные способности	Определяет общие элементы разных ситуаций; устанавливает правила на основе конкретных ситуаций и претворяет их также в конкретные решения. Берет информацию и опыт из смежных профессиональных сфер и частной жизни и претворяет эти знания в новаторские подходы; развивает новые оригинальные стратегии принятия решений. Избегает проторенных путей и банальных решений
6. Профессиональная компетентность	Обладает широкими и глубокими знаниями своей профессии, приобретенными благодаря образованию и практическому опыту, и развивает их. Знает иностранные языки или готов их изучить

7. Предпринимательское мышление и общественная ответственность	Наблюдает за событиями за пределами сферы своей ответственности на фирме или в обществе; учитывает влияние своих решений на другие подразделения, фирму в целом и общество. Мыслит и действует с точки зрения экономической целесообразности; обладает способностью видеть перспективы
8. Плановость работы	Формулирует свои рабочие цели и следует им; действует системно и структурирует сложные деловые аспекты, определяет приоритеты. Основывает свои решения на адекватных данных, учитывает последствия и в результате принимает быстрое решение. Соблюдает договоренности
Стиль руководства и социальная направленность	
9. Целеустремленность	Берет на себя руководящую роль, стремится оказывать влияние и структурирует деятельность других, проявляет инициативу в межличностных контактах. Совместно с сотрудниками разрабатывает четкие и реалистичные цели и контролирует их достижение. Уточняет и структурирует задания сотрудников. Не теряет из виду поставленных целей даже при наличии сопротивления; не поддается социальному давлению
10. Ориентация на сотрудников	Распознает и учитывает потребности сотрудников; внимателен к их личным заботам и проблемам, оказывает им необходимую помощь в трудных ситуациях. Согласовывает полномочия подчиненных и не вмешивается в сферу их компетенции; до передачи им полномочий проверяет степень компетенции и мотивации. Заблаговременно и адекватно информирует людей в понятной для них форме, мотивирует и увлекает их при выполнении заданий. Консультирует сотрудников и содействует их профессиональному развитию
11. Поведение в коллективе	Привлекает коллег к принятию касающихся их решений и учитывает их доводы. Интегрирован в коллектив; заблаговременно распознает конфликтные интересы и конструктивно «разруливает» создавшиеся конфликты. Улаживает отношения на деловом и межличностном уровнях при возникновении напряженности. Не стремится к выгоде за чужой счет; устанавливает четкие правила игры и действует в соответствии с ними

Параметр	Операционализация
Умение выражать свои мысли	
12. Компетентность в сфере вербальной коммуникации	Выражается понятно и недвусмысленно; учитывает при этом уровень информированности собеседника. Не возбуждает противоречий; его идеи и предложения принимаются другими; к нему обращаются за советом
13. Способность представлять свои идеи	При изложении своих мыслей использует графические изображения, примеры и сравнения; умело применяет технические средства. Совмещает доводы и структурирует их. В письменной форме использует ясные фразы; текст четко структурирован и хорошо читается

Рис. 5.1. Базовый профиль 1 («Должности начальников отделов с ориентацией деятельности на клиентов»)

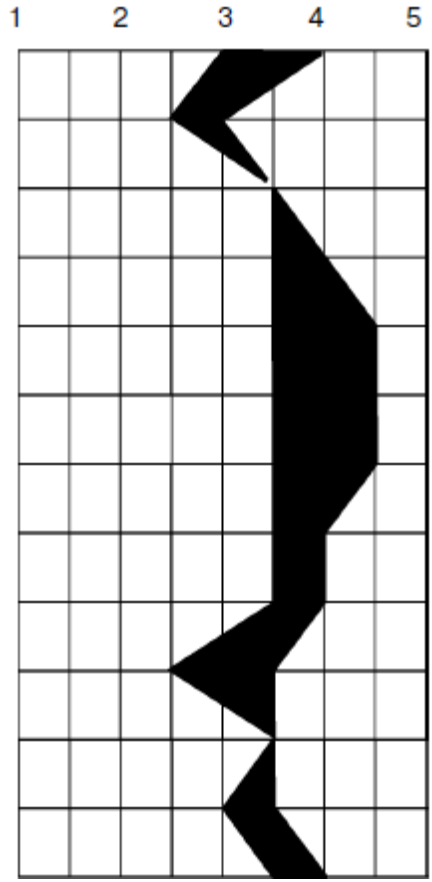

Рис. 5.2. Базовый профиль 2 («Должности специалистов»)

Система описания профессий и требований рабочего места в США[10]

Практическая необходимость единого подхода к оценке всех видов труда выразилась в создании Министерством труда США системы профессиональных требований. Ее цель состоит в том, чтобы установить ориентиры в растущем разнообразии специальностей, повысить эффективность выбора профессий, более полно использовать потенциал имеющихся трудовых ресурсов[11].

Один из информационных источников, помогающих в деле стандартизации должностей, – «Словарь наименований профессий» *(Dictionary of Occupational Titles, DOT)*. *DOT* включает стандартизированные и исчерпывающие описания должностных обязанностей и относящейся к ним информации для более чем 200 тыс. профессий. Такая стандартизация позволяет

нанимателям в разных отраслях промышленности и в разных частях страны более точно приспосабливать требования к навыкам работников.

Определение *DOT* для *отраслевого управляющего (руководителя направления),* код профессии 183.137–010, приводится в **Примере 1**[12] (см. с. 288). Первая цифра кода указывает на один из следующих основных родов занятий:

0/1 – Профессиональный, технический, управленческий.

2 – Канцелярский и продажи.

3 – Обслуживание.

4 – Сельское хозяйство, рыбная ловля, лесное хозяйство и связанные с ними отрасли.

5 – Перерабатывающая отрасль.

6 – Механика (работа с механизмами).

7 – Судебная деятельность (Органы правопорядка).

8 – Строительные работы.

9 – Разное.

Для *отраслевого управляющего (руководителя направления)* основным классификатором будет занятие *административной* деятельностью. Таким образом, в этом примере присутствует код 1. Следующие две цифры представляют деление общей категории занятий.

Следующая группа из трех цифр отражает степень сложности функций, осуществляемых в данной должности по отношению к каждому из трех объектов труда: документации, людям, материальным объектам. По каждому из объектов может реализовываться одна из восьми функций, расположенных в порядке убывающей сложности (самая сложная – 0, самая простая – 8), как это показано в табл. 5.4[13].

Таблица 5.4

Шкала должностных обязанностей работников, используемая для анализа работы[14]

Данные (4-я цифра)	Люди (5-я цифра)	Вещи (6-я цифра)
0 Синтез	0 Мониторинг	0 Настройка
1 Координация	1 Ведение переговоров	1 Точность в работе
2 Анализ	2 Инструктаж	2 Работа (исполнение) — контроль
3 Составление	3 Контроль	3 Управление (ведение) — исполнение
4 Вычисление	4 Отклонение	4 Управление
5 Копирование	5 Убеждение	5 Обслуживание (поддержание)
6 Сравнение	6 Разговор — подача сигнала	6 Снабжение — перемещение
7 Существенная связь отсутствует	7 Обслуживание	7 Регулирование
	8 Существенная связь отсутствует	8 Существенная связь отсутствует

Для *отраслевого управляющего* (*руководителя направления*) цифра 1 в данных будет означать координирование данных, цифра 3 для людей будет означать контроль, а цифра 7 для вещей будет означать регулирование.

Последние три цифры указывают на алфавитный порядок наименований в шестизначной кодовой группе. Эти коды помогают отличить конкретный род занятий от других подобных ему. Место в алфавите для *отраслевого управляющего (руководителя направления*) указано цифрами 010.

Пример 1. Части определения из Словаря наименований профессий:

1) код профессии:

183.137–010;

2) название профессии:

управляющий (*менеджер*), *отрасль* (*направление*, отделение);

3) наименование отрасли промышленности:

все виды промышленности;

4) дополнительные названия:

менеджер участка, менеджер подразделения, менеджер предприятия;

5) основная формулировка;

6) «возможные» обозначения;

7) название вне рубрики;

8) функции:

руководит производством, распространением и маркетинговыми операциями филиала предприятия или определенной территорией промышленного предприятия; координирует деятельность по производству, распространению,

хранению на складе и реализации в соответствии с политикой, принципами и порядком, установленными менеджером промышленного предприятия (все виды промышленности). С целью оценить и содействовать реализации возможностей роста предприятия и улучшения обслуживания в данном районе совещается с клиентами и представителями производства. Разрабатывает планы эффективного использования машин, рабочей силы и материальных ресурсов. В целях поддержания прибыльности подразделения пересматривает и изменяет стоимость продукции, качество и программы управления запасами. Планирует и руководит программами продаж, рассматривая позицию конкурентов и разрабатывая новые рынки, используя продажу, рекламу, рекламно-пропагандистские акции и сферу обслуживания. Руководит кадровой программой. Руководит подготовкой материалов бухгалтерского учета. Предлагает администрации рекомендации по бюджету. Может именоваться согласно наименованию сферы ответственности как менеджер участка (любая отрасль); локальный менеджер (менеджер местного отделения), региональный менеджер (любая отрасль).

Учет, аттестация, рационализация и планирование рабочих мест

Информационную базу для анализа уровня и совершенствования материальных факторов производства (предметов и средств труда), условий и безопасности труда обеспечивают учет, аттестация, рационализация и планирование рабочих мест. Знание этого процесса является непременным элементом профессионализма менеджеров, а его методология достаточно хорошо проработана и известна: в 1986 г. было утверждено **Типовое положение об аттестации, рационализации, учете и планировании рабочих мест**, на основании которого были разработаны отраслевые положения. Современный подход к персоналу требует активного участия самих работников в аттестации РМ. Приведем несколько определений элементов этой деятельности[15].

Основные цели – повышение эффективности производства, качества продукции и рациональное использование производственных и трудовых ресурсов (ресурсный подход к персоналу) в организации за счет:

- ускорения роста производительности труда в результате приведения рабочих мест в соответствие с требованиями научно-технического прогресса, механизации и автоматизации производства, сокращения ручного и тяжелого физического труда;
- улучшения использования основных производственных фондов путем ликвидации лишних рабочих мест с устаревшим оборудованием;
- модернизации действующего оборудования, внедрения передовой техники и технологии и концентрации работ на этих направлениях, обеспечения сбалансированности числа рабочих мест и работающих, повышения коэффициента сменности работы;
- улучшения условий труда и техники безопасности на каждом рабочем месте, повышения культуры производства, содержательности и привлекательности труда.

Несмотря на общее падение промышленного производства в России, эти работы остаются актуальными хотя бы на стадии выявления резервов производства, возможностей организации производства той или иной продукции для рынка, выявления и реализации излишнего и устаревшего оборудования и производственных площадей.

Учет рабочих мест при проведении аттестации состоит в

определении их числа, классификации по видам и характеру использования, категориям занятых на них работников, степени механизации и условиям труда и т. д.

Аттестация рабочих мест – это совокупность мероприятий, включающая комплексную оценку каждого рабочего места на его соответствие должному научно-техническому и организационному уровню, анализ достигнутого уровня производства, выработку решений о дальнейшем использовании рабочих мест и направлениях их совершенствования. Оцениваются также условия труда и техники безопасности на рабочем месте. По результатам аттестации каждое рабочее место относится к одной из трех групп: аттестованные, подлежащие рационализации, подлежащие ликвидации. Значительно расширяет рамки задач и возможности получения положительных результатов в процессе рационализации рабочих мест использование основных положений Теории обогащения труда в качестве оценочных критериев. Согласно этой теории[16] сам процесс труда может стать привлекательным для работника в том случае, если он имеет, как минимум, следующие характеристики:

• ответственность работника за результаты труда;

• значимость, важность выполняемой работы, осознаваемую работником;

• определенную свободу в использовании ресурсов;

• наличие обратной связи – информированность об оценке потребителем результатов труда работника;

• возможность профессионального роста, развития потенциала работника;

• возможность контроля над условиями труда.

Рационализация рабочих мест представляет собой совокупность организационно-технических мероприятий для совершенствования рабочих мест и улучшения их использования. Действия могут быть направлены на повышение технического и организационного уровня рабочих мест, улучшение условий труда и техники безопасности. Все мероприятия обосновываются с экономической точки зрения, определяется их эффективность.

Планирование рабочих мест предусматривает расчет их оптимального количества и структуры в целях обеспечения сбалансированности с трудовыми ресурсами и роста производительности труда.

Положения об аттестации, рационализации, учете и планировании рабочих мест (как типовое, так и отраслевые) содержат подробные методики организации и проведения этих работ, расчета показателей, формы карт учета и паспортов рабочих мест рабочих и служащих.

Для привлечения работников к анализу содержания труда, аттестации и рационализации рабочих мест, выявления их мнения используются **Анкета об исполняемых и желаемых полномочиях работников и Анкета исследования отношения работников к труду**. Попутно отметим, что информационную базу для организации стимулирования работников и совершенствования кадровой политики получают с помощью исследований мотивации труда, потребностей работников, их ценностных ориентаций, социально-психологического климата в коллективах, оценок работниками качества трудовой жизни включая стиль руководства, чувство гордости за свой труд и свою фирму, удовлетворенность трудом и его отдельными факторами, системой стимулирования.

Если анализ содержания труда, профессиография, учет, аттестация и рационализация рабочих мест направлены на повышение эффективности труда на рабочем месте, на повышение удовлетворенности работника, то интегративную оценку состояния кадровой политики в организации позволяет получить анализ кадрового потенциала предприятия.

Анализ кадрового потенциала организации

Понятие и компоненты потенциала работника и группы были рассмотрены выше. *Кадровый потенциал организации надо анализировать с целью установления степени обеспеченности кадрами текущих и перспективных задач организации, оценки адекватности персонала стоящим перед фирмой задачам и перспективам развития.* Исходя из этого критерии оценки кадрового потенциала и показатели, по которым осуществляется анализ, различны: с точки зрения текущих задач персонал может быть подходящим, с точки зрения перспективы – не соответствовать новому видению организации. Так, Ли Якокка за 3 года вынужден был уволить 33 из 35 высших менеджеров компании *Kraisler,* поскольку, по его мнению и мнению профессиональных экспертов-психологов, они не соответствовали новому образу фирмы, новым условиям организации труда и управления. При этом в расчет брались и опыт предыдущей работы человека, и его потенциал в части приобретения новых навыков организации работы и руководства[17]. Кадровый потенциал организации должен рассматриваться как общий уровень кадрового обеспечения существования и развития организации. Если по каждому направлению деятельности есть ключевой специалист, а групповой потенциал его команды позволяет надеяться на благополучное решение проблем, это

означает, что кадровый потенциал достаточен. Недостаточный уровень существенных для успеха качеств у персонала хотя бы на одном направлении ставит под сомнение возможность достижения успеха всей организацией. Потенциал каждого работника и группы уникален, поэтому анализ должен носить индивидуальный характер, с учетом специфики стоящих перед исполнителями задач и вытекающих из них требований. *Потенциал организации включает потенциалы ключевых специалистов, руководителей, групп и коммуникативный потенциал, связанный с межгрупповым взаимодействием.* Наличие объективных критериев для оценки адекватности персонала задачам организации – непременное условие анализа кадрового потенциала, в противном случае такой анализ теряет целесообразность, становится «учетом ради учета».

В сущности, анализ кадрового потенциала – постоянная задача службы управления персоналом. Этот процесс неизбежен на стадии разработки стратегии, бизнес-плана, в случае принятия решений, связанных с изменениями в бизнесе, структуре организации.

К примеру, инновационная стратегия организации предполагает особое внимание к творческому потенциалу работников (собственно, творческий потенциал требуется при реализации любой стратегии, поскольку способность к постоянному развитию, улучшению на каждом рабочем месте рассматривается сейчас как основное конкурентное преимущество организации). Возникает задача выявления творческого потенциала каждого работника, формирования проектных команд, перехода к принципам обучающейся организации или к развивающему управлению персоналом.

В свою очередь работа в команде требует компетентного распределения и полноты представленности ролей, хороших коммуникативных навыков людей, ориентации на сотрудничество, и работа на уровне команд также должна быть включена в программу реализации стратегии. Может потребоваться и обучение персонала, повышение его квалификации, переквалификация.

В подобных случаях определяются требования к работникам, способным обеспечить реализацию стратегии (осуществляется прогностический анализ содержания труда, прогностическая профессиография по всем или хотя бы по ключевым рабочим местам), затем требования сравниваются с качествами работников, занимающих эти места. Разрабатывается подпрограмма обеспечения стратегии развития организации рабочей силой всех уровней.

Конечно, поиск персонала для реализации стратегии не следует ограничивать рамками «работник на данном рабочем месте: соответствие перспективным требованиям по рабочему месту», поскольку внутренний рынок труда может предложить людей, более готовых к выполнению перспективных требований, но занимающих иные рабочие места, или сильно мотивированных к развитию. В случае невозможности удовлетворить потребности развития за счет собственного персонала необходим анализ потенциала внешнего рынка труда. Может оказаться, что на нем нет и не предвидится рабочей силы с нужными качествами, и такое положение дел не исключает пересмотра стратегии в сторону ее большей реалистичности в части трудового потенциала.

Организации регулярно представляют в органы управления трудовыми ресурсами РФ отчеты о структуре и степени обеспеченности своих потребностей в кадрах, в которых персонал группируется по различным признакам: профессионально-квалификационному и образовательному уровню, половозрастным характеристикам, стажу работы и т. п., и составление подобных отчетов также предполагает анализ кадрового потенциала фирмы. При изменении деловой активности компании она должна заблаговременно позаботиться о высвобождающемся или требующемся персонале, сообразуя свои действия с требованиями трудового законодательства. С. В. Шекшня определяет понятие «**статистика человеческих ресурсов**» как систему данных о различных сторонах управления персоналом – производительности, издержках на рабочую силу, профессиональном обучении, динамике трудовых ресурсов[18]. В его книге приводится следующий набор данных о персонале предприятия:

• структура и динамика рабочей силы по категориям занятых (производственный, непроизводственный и административный персонал и соотношение между ними); по возрасту, уровню образования, стажу работы в организации, полу, текучести, показателю абсентеизма, коэффициенту мобильности;

• производительность: объем продукции, произведенной одним работником за один час; реализованной за год из расчета на одного работника; объем прибыли на одного работника; объем потерянной производительности из-за абсентеизма;

• издержки на рабочую силу: общие, доля издержек в объеме реализации, на одного сотрудника, на один производительный час;

• профессиональное обучение: процент сотрудников, прошедших обучение, доля часов на обучение в общем балансе

рабочего времени, среднее число часов обучения на одного обученного, издержки на обучение: общие, на одного обученного, на один час обучения, на одного работника организации, доля издержек на обучение в объеме реализации.

Наиболее полную картину состояния персонала дают периодические аттестации, методология которых направлена на определение потенциала каждого работника, а общие результаты позволяют сделать любые разрезы для получения обоснованных выводов о состоянии и перспективах кадрового обеспечения деятельности фирмы. Напомним, что в процессе аттестации определяются такие характеристики работника, как профессионально-квалификационный уровень, деловые качества, сложность выполняемой работы и достигнутые результаты. Каждый показатель представляет собой многофакторную оценку качества и рассчитывается на основе объективных и полученных экспертным методом параметров[19]. Организации аттестации персонала предприятия будет посвящен соответствующий раздел.

Поясним значение термина «**ключевой специалист**». На Западе так называют работника столь высокого уровня профессионализма и умения организовать команду, что приобретение его в штат предприятия позволяет руководству не только «закрыть» проблемы по направлению деятельности, бывшему до этого неблагополучным, но и перестать заботиться об этом направлении в будущем. По сути, в подчинении руководителя высшего звена должны быть такие ключевые специалисты – способные самостоятельно решать вопросы по своим направлениям и умеющие организовать работу подчиненных, а если нужно, то и набрать команду. Задание привлечь ключевого специалиста дается службе управления персоналом в процессе разработки бизнес-плана, когда определяется наличие таких руководителей-специалистов на имеющихся и разворачивающихся направлениях деятельности. Заполнение вакансии ключевого специалиста связано с большими временными и финансовыми затратами, но они, как правило, окупаются. Информация о профессионалах уровня ключевых специалистов общедоступна, сведения о них имеются в рекрутерских фирмах (называемых «хедхантерскими»), помещаются в печати, являются предметом разговоров бизнесменов. Наем на работу ключевого специалиста расценивается как большой успех службы управления персоналом. В процессе найма активное участие принимает глава фирмы. Так, еще в 1930-х гг. глава концерна *General Electric* А. Слоун покидал совещания совета директоров компании ради личной беседы с претендентом на ключевую должность.

Ключевой специалист, как правило, получает возможность организовать труд по своему направлению так, как считает нужным, используя имеющийся персонал или набирая новую команду. По его требованию может быть проведена и структурная перестройка организации. Естественно, что он несет и полную ответственность за последствия своих решений. Прогрессивная кадровая политика предприятия способствует удовлетворению потребностей в ключевых специалистах в основном за счет собственного персонала.

Стратегическое планирование и процесс планирования персонала

Стратегическое планирование – это процесс, с помощью которого представители высшего менеджмента определяют замыслы и цели организации и средства их достижения[20].

Планирование персонала — процесс систематического анализа потребности в персонале, который гарантирует наличие нужного количества работников, имеющих требуемые навыки, там, где они нужны, и тогда, когда нужны.

Планирование человеческих ресурсов включает подбор ресурса рабочей силы внутри и вне организации в расчете на вакансии, которые предвидятся через определенный период. Естественно, что стратегическое планирование предшествует планированию персонала.

Конкретные количественные и качественные планы в сфере человеческих ресурсов определяются планами организации. На планирование персонала влияют два фактора – *потребность* и *доступность.* Прогнозирование потребности в человеческих ресурсах включает определение количества и типа нужных работников и отражает производственные планы и изменение производительности. Чтобы дать прогноз наличия ресурсов, менеджер по персоналу обратит внимание на внутренние источники (уже нанятых сотрудников) и внешние (рынок труда). Проанализировав потребность в работниках и их наличие, фирма может определить, имеется ли у нее излишек или недостаток персонала. Если прогнозируется избыток работников, их количество следует уменьшить. Для этого используют такие методы, как ограниченный наем, сокращение рабочих часов, ранний выход на пенсию и временное увольнение. Если прогнозируется дефицит людей, то фирма должна получить нужное количество сотрудников с рынка труда.

Так как условия внешней и внутренней среды могут быстро меняться, процесс планирования человеческих ресурсов должен

быть постоянным. Меняющиеся условия могут повлиять на организацию в целом, вызывая обширное изменение прогнозов. Планирование в целом дает менеджерам возможность предвидеть изменение условий и подготовиться к ним, планирование же персонала, в частности, – проявлять гибкость в сфере управления людьми.

Прогнозирование с нулевого уровня

Прогнозирование с нулевого уровня – метод оценки будущей потребности в рабочей силе, в котором в качестве стартовой точки используется имеющийся на данное время в организации уровень занятости.

В сущности, при планировании человеческих ресурсов используется та же процедура, что и при составлении бюджета с нулевого уровня, когда каждый бюджет должен ежегодно обосновываться. Если сотрудник уходит на пенсию или увольняется, вакансия не занимается автоматически. В сегодняшней глобально конкурентной среде освободившаяся должность основательно анализируется, прежде чем санкционируется замена. Аналогичное внимание уделяется созданию новых должностей, когда возникает впечатление, что в них имеется потребность. Ключом к прогнозированию с нулевого уровня является тщательный анализ потребности в человеческих ресурсах. Очень часто должность не занимается, а работа распределяется между оставшимися сотрудниками.

Подход «вверх дном» (снизу вверх)

«Вверх дном» (снизу вверх) – метод прогноза, используемый на всех уровнях организации и в конечном счете представляющий собой совокупный прогноз потребностей в занятости.

В пользу этого метода говорит тот аргумент, что менеджер в каждом подразделении лучше всех осведомлен о потребности в рабочих местах. При использовании *методики «вверх дном» (снизу вверх)* каждый последующий уровень организации, начиная с самого нижнего, прогнозирует свои потребности, и в итоге получается совокупный прогноз необходимых работников. Прогноз потребности в персонале наиболее эффективен тогда, когда менеджеры осуществляют его систематически, под текущие и будущие потребности, понимая, что отделу по управлению персоналом необходимо время на подготовку к использованию внутренних и внешних источников.

Использование математических моделей

Другим подходом к прогнозированию потребности в человеческих ресурсах является использование математических моделей. Одним из наиболее часто используемых показателей прогноза уровня занятости является объем продаж. Существует положительная связь между спросом и необходимым количеством работников. Используя этот метод, менеджеры могут приблизительно подсчитать количество людей, требующихся при различном уровне спроса.

Моделирование

Моделирование – это методика проведения эксперимента с помощью математической модели, обобщенно представляющей реальную ситуацию. Таким образом, моделирование является попыткой реально представить существующую ситуацию с помощью математической логики в целях прогнозирования того, что произойдет. Моделирование помогает менеджерам, позволяя им задать множество вопросов типа *«что если»* и при этом не вынуждая их принимать решение, приводящее к реальным результатам. В управлении персоналом моделирование может проводиться для того, чтобы представить взаимосвязи между уровнем занятости и другими переменными. Менеджер может в таком случае ставить вопросы *«что если»*, подобные следующим:

1. Что произойдет, если мы переведем 10 % нынешних работников на сверхурочную работу?
2. Что произойдет, если завод станет работать в две смены? В три?

Цель модели – позволить менеджерам добиться ясного понимания определенной проблемы, прежде чем принимать решение в действительности.

Прогнозирование потребности в человеческих ресурсах

Прогноз потребности представляет собой оценку количества и характеристик сотрудников, которые понадобятся организации в будущем для реализации намеченных целей. Прежде чем оценивать потребность в человеческих ресурсах, нужно сделать прогноз спроса на товары или услуги фирмы. Затем этот прогноз трансформируется в данные о потребности в людях для получения показателей, необходимых для удовлетворения

рыночного спроса. Для фирмы, производящей персональные компьютеры, показатели могут формулироваться как количество единиц, которое планируется выпустить, или количество заявок на покупку, или количество поручительств, которые надо обработать, и т. д. Например, еженедельное производство 1000 персональных компьютеров может потребовать

10 тыс. часов работы сборщиков в течение 40-часовой рабочей недели. Деление 10 тыс. часов на 40 показывает, что требуется 250 рабочих-сборщиков. Подобные подсчеты проводятся и для других видов работ, необходимых для производства и сбыта персональных компьютеров.

Прогнозирование наличия человеческих ресурсов

Прогнозирование потребности позволяет менеджерам оценить, какие именно нужны сотрудники и в каком количестве. Но при этом, как показывает следующий пример, можно натолкнуться на подводные камни.

> Крупная фирма-производитель на Западном побережье США готовилась к началу работ на новом заводе. Аналитики уже определили, что новый товар будет пользоваться спросом длительное время. С финансированием проблем не возникло, оборудование было поставлено. Но прошло два года – а производство все не начиналось! Администрация сделала принципиальную ошибку: она изучила спрос, но не изучила предложение. На местном рынке труда не оказалось достаточного количества квалифицированных работников для нового производства. Новым сотрудникам пришлось пройти основательное обучение, прежде чем они смогли занять вновь созданные рабочие места.

Определение того, способна ли фирма обеспечить себя персоналом с необходимыми навыками, называется **прогнозом наличия**, который показывает, можно ли найти необходимое количество работников в самой компании, или за пределами организации, или из этих двух источников.

Многие работники, которых надо будет назначить на новые должности, возможно, уже работают на предприятии. Если фирма небольшая, то администрация, вероятно, знает свои кадры достаточно хорошо и может подобрать сотрудников так, чтобы их навыки и желания соответствовали потребностям компании.

Однако с ростом организации подбор становится все более сложным. Организации, которые воспринимают людей серьезно, пользуются базами данных. В обеспечении внутреннего предложения высококвалифицированного управленческого персонала помогает также планирование преемственности.

Базы данных содержат сведения обо всех работниках – как менеджерского уровня, так и прочих. *Информация о рядовых работниках* обычно включает следующие данные:

- базовое образование и факты биографии;
- опыт работы;
- индивидуальные навыки и знания;
- имеющиеся лицензии и сертификаты;
- программы обучения, пройденные в период работы в организации;
- прежние оценки результатов деятельности;
- профессиональные цели.

Фирмы могут вести *дополнительные базы данных* по своим менеджерам и включать в них информацию, которая может быть использована для решений о замене или повышении. Очевидно, такая база будет содержать следующие данные:

- послужной список и опыт работы;
- базовое образование;
- оценка сильных и слабых сторон;
- потребности в росте;
- потенциал для повышения в должности в настоящее время, перспективы дальнейшего роста;
- результаты текущей работы;
- сфера специализации;
- предпочитаемая работа;
- географические предпочтения;
- карьерные цели и желания;
- ожидаемая дата выхода на пенсию;
- личная (частная) история включая психологическую оценку личности.

Определение потребности в персонале

Потребность в персонале, как и в других видах ресурсов, зависит от многих факторов. Поскольку персонал – это особый и самый важный вид ресурсов, а качества сотрудников не поддаются точному измерению, то планировать и особенно удовлетворять потребность в персонале намного сложнее, чем нужду в материальных и финансовых ресурсах, и здесь даже после укомплектования штатов велика вероятность обнаружения

ошибки, допущенной на стадии планирования и подбора.

На потребность в персонале влияют обстоятельства, связанные с достигнутым уровнем развития фирмы и предполагаемого состояния после завершения следующего этапа. Этими обстоятельствами могут быть динамика и прогноз ситуации на рынке, на котором оперирует организация (перспективы деловой активности и расширения или сужения рынка товаров, услуг фирмы); внутренние ресурсы фирмы, в том числе человеческие, и их развитие (наличие и размер резервов); политика в области производства, персонала и экономики (что обычно предпринимает фирма и какими методами при этом пользуется); рынок труда по требующимся профессиям (соотношение спроса и предложения, цена работников) и т. д.

Обычно потребность в персонале определяется на стадии разработки программ по реализации стратегии, разработки бизнес-плана.

На подготовительной стадии согласуются перспективы организационно-экономического и производственного развития фирмы, от руководителей собираются заявки на комплектование их подразделений.

На стадии создания бизнес-плана осуществляется увязка его разделов между собой и балансировка по срокам, исполнителям, ресурсам и источникам их поступления. В числе прочих в составе бизнес-планов разрабатываются разделы, имеющие непосредственное отношение к персоналу, – «Персонал» и «Управление».

Исходя из оценки состояния факторов, влияющих на потребность фирмы в персонале, ее миссии и политики в этой области планируются меры на предстоящий период: сокращения, набор, в том числе ключевых специалистов, перемещения, повышение квалификации, изменения в системе мотивации и оценки результатов, повышение уровня трудовой жизни и безопасности труда и т. п.

Численность рабочих определяется, как правило, **нормативным методом**. На основе норм времени, выработки, обслуживания или трудоемкости планируемого объема производства определяется потребность в рабочих тех или иных специальностей, при этом согласуется средний разряд планируемых работ и работников. Нормы времени берутся из отраслевых или республиканских справочников нормативов либо разрабатываются в самой организации на основании опыта, примеров или расчетным путем. В упрощенном виде численность рабочих-сдельщиков определяется по формуле:

$$Р_с = \frac{t}{Ф_п \cdot q_п},$$

где t – общая трудоемкость определенного вида работ; $Ф_п$ – полный полезный фонд рабочего времени одного работника за год; в среднем $Ф_п$ = 1910 ч; $q_п$ – коэффициент выполнения рабочими норм выработки.

Число рабочих можно подсчитать и укрупненно по следующей формуле:

$$Р_р = \frac{В}{В_н},$$

где В – планируемый объем выпуска продукции в данном периоде в соответствующих единицах измерения; $В_н$ – норма выработки продукции на одного рабочего в планируемом периоде в тех же единицах измерения.

Численность служащих в общем случае определяется по формуле:

$$Ч_{сл} = \frac{Т_н + Т_{нн}}{Ф_п},$$

где $Т_н$ – годовая трудоемкость нормируемых работ, определяемая в соответствии с типовыми нормами времени и плановым объемом работ либо экспертным путем; $Т_{нн}$ – годовая трудоемкость ненормируемых работ, определяемая в основном экспертным путем.

Более подробно вопросы определения потребности в персонале и методы расчета численности работников различных категорий рассматриваются в целом ряде изданий, посвященных нормированию и организации труда, управлению персоналом.

Поскольку в содержании труда служащих, а особенно специалистов и руководителей, велика доля ненормируемых, творческих работ, то определить потребность в специалистах и руководителях обычно бывает затруднительно. Для руководителей существуют усредненные нормы управляемости (табл. 5.5).

Таблица 5.5

Нормы управляемости

Уровень руководства	Тип производства продукции					
	Массовое и крупносерийное	Серийное	Индивидуальное и мелкосерийное	Массовое и крупносерийное	Серийное	Индивидуальное и мелкосерийное
	Особо сложная продукция			Сложная и простая продукция		
	Нормы управляемости					
Высший Низший	5 11	4 9	3 7	6 15	5 13	4 11

При определении числа подчиненных учитывают следующие факторы:

• уровень компетентности руководителя и подчиненных;

• интенсивность взаимодействия между группами или отдельными работниками;

• объем работ неуправленческого характера у руководителя и потребность в контактах за пределами подразделения;

• сходство или различия в содержании труда подчиненных (при одинаковой работе допустимое число подчиненных больше);

• широта новой проблематики в подразделении (доля инноваций);

• уровень стандартизации и унификации управленческих и производственных процедур в организации;

• степень физических различий в деятельности.

В межотраслевых методических материалах по совершенствованию организационных структур управления предприятий и производственных объединений приводятся нормы управляемости:

• для руководителей организаций и их первых заместителей – не более 10–12 чел. (подразделений);

• для функциональных отделов – не менее 7-10 чел.;

• для функциональных бюро – не менее 4–6 чел.;

• для конструкторских и технологических отделов – 1520 чел.;

• для конструкторских и технологических бюро – 7-10 чел.

Должность заместителя руководителя подразделения вводится, как правило, при превышении нормы управляемости в 1,5 раза.

На потребность в персонале оказывает влияние *организационная структура фирмы* – линейная, линейно-штабная, функциональная, программно-целевая, матричная,

дивизиональная, которая, в свою очередь, зависит от принципиальных подходов к разделению и организации труда. Факторы, определяющие структуру организации, могут быть объективными, отражающими специфику производства и применяемой техники и технологии, и субъективными, отражающими личный потенциал руководителя и его команды.

Рассмотрим некоторые примеры расчета численности персонала.

Пример 1. Планирование численности персонала организации на основе прогноза изменения интенсивности труда.

Исходные данные (результаты текущего года, определяющие численность персонала):

• число лифтов на обслуживании – 10 252;

• общее число производительных часов, отработанных на обслуживании лифтов – 218 000 (полезный фонд времени);

• численность работников: производственные (механики) – 145, непроизводственные – 16.

Прогноз на следующий год:

• норма времени на обслуживание одного лифта ужесточается на 15 %;

• эффективность использования рабочего времени (фонд полезного времени каждого механика) возрастет на 10 %;

• портфель заказов останется неизменным;

• соотношение между производственным и непроизводственным персоналом не изменится.

Расчет нормативов текущего года:

• затраты времени на обслуживание одного лифта = 218 000 / 10 252 = 21,3 ч,

• фонд производительного времени одного механика = 218 000 / 145 = 1503 ч,

• соотношение численности производительных и непроизводительных работников = 145 /16 = 9,1.

С учетом прогноза рассчитывается потребность в персонале на будущий год:

• затраты времени на обслуживание одного лифта составят 21,3 / 1,15 = 18,5 ч,

• потребное число производительных часов составит 18,5 х 10 252 = 189 662 ч,

• фонд производительного времени одного механика составит 1503 х 1,1 = 1653 ч,

• требуемая численность механиков составит 189 662 / 1653 = = 115 ч,

• численность непроизводственного персонала составит 115

/9,1 = 13 ч.

Пример 2. Нормирование труда и расчет численности служащих.

Применительно к служащим нормирование заключается в установлении меры затрат труда при выполнении заданного объема работ за определенный период. При этом мера затрат труда может быть выражена либо непосредственно в затратах времени работника требуемой квалификации на выполнение единицы той или иной порученной ему работы, либо косвенно – через численность работников, которая необходима для выполнения определенной функции.

Управленческий труд как разновидность умственной деятельности допускает возможность его количественной и качественной оценки на основе создания и использования системы базовых нормативов, отражающих меру затрат и результатов этого труда на уровне первичных элементов.

Базовые нормативы – это расчетные величины, на основе которых разрабатываются укрупненные нормативы, поскольку использование непосредственно базовых нормативов для нормирования конкретных работ зачастую слишком трудоемко.

Базовые нормативы создаются на типовые элементарные действия по трем направлениям – *восприятию информации* (прослушивание, чтение, наблюдение), *ее переработке* (собственно мыслительная работа по поиску решений) и *использованию* (изложение, написание, непосредственное воздействие на материальный объект); на типовые элементарные комплексы, каждый из которых представляет собой процесс, состоящий как минимум из трех элементарных действий (по одному из каждого направления).

При определении умственных затрат следует исследовать и разработать их зависимость от различных нормообразующих факторов.

Сложность решаемой задачи может быть конструктивной (структурной, масштабной), творческой (интеллектуальной) и оперативной.

Каждому *типу сложности* соответствует определенный коэффициент. Например, коэффициент *творческой сложности* (К) устанавливается исходя из следующих условий: если дополнительной информации (подготовки) не требуется или можно ограничиться небольшим анализом, то $К_{тс} = 1$; если анализ требуется, но общий подход, принцип, порядок решения установлены, то $К_{тс} = 1,7$; при сложных работах с небольшим предшествующим опытом $К_{тс} = 2,0$; при сложных проблемах и

отсутствии предшествующего опыта $К_{тс}$ = 2,5; при сложных проблемах, решение которых связано с анализом и синтезом многих неопределенных факторов, $К_{тс}$ = 3,0.

Конструктивная сложность определяется составом и количеством взаимосвязанных частей в решаемой задаче, количеством параметров объекта, их разнообразием и т. п. *Оперативная сложность* связана с требуемой точностью принимаемых решений, степенью их регламентации, самостоятельностью, ответственностью, уровнем риска, масштабом решения, срочностью.

Коэффициенты устанавливают эксперты.

Для расчета оптимальной численности работников по многим общеотраслевым функциям разработаны укрупненные нормативы численности служащих по функциям управления. Эти нормативы могут переводиться в дифференцированные по подразделениям и должностям с учетом специфики разделения труда в конкретной организации.

Существуют Укрупненные нормативы времени на работы по делопроизводственному обслуживанию; Типовые нормы времени на разработку конструкторской документации, технологической документации; Нормативы численности инженеров по рационализации и изобретательству; Единые нормы времени на чертежные и копировальные работы и др.

В табл. 5.6 приведен пример расчета плановой численности работников архива организации. Расчет произведен по Укрупненным нормативам времени на работы по делопроизводственному обслуживанию.

Таблица 5.6

Исходные данные для расчета численности работников архива организации

Вид выполняемой работы	Единица объема работ	Объем работ за год V_i	Норматив времени на единицу объема работ H, ч.	Сумма затрат времени, чел.-ч.
Разработка нормативно-методических пособий (инструкций, рекомендаций, положений)	1 печатный лист	0,5	138	69
Составление годовых разделов сводных описей для постоянного хранения	10 статей описи	150	1	15
Составление сводных описей дел по личному составу	10 статей	300	0,9	27
Составление отчета о состоянии и объеме документов, находящихся на ведомственном хранении	1 отчет	1	9,7	9,7
ИТОГО				2136

Годовая трудоемкость работ $Т_н$ рассчитывается по нормативам времени с корректировкой на коэффициент $К = 1,1$, учитывающий затраты времени на организационно-техническое обслуживание рабочего места, отдых (включая физкультурные паузы) и личные надобности:

Трудоемкость работ, не предусмотренных сборником укрупненных нормативов (ненормируемых работ) $Т_{нн}$ определяется экспертным путем и составляет 50,3 чел.-ч.

Полезный фонд рабочего времени одного работника за год $Ф_п$ принимается в среднем равным 1910 ч. Подставляя исходные данные в формулу, получаем необходимую плановую численность:

$$Ч_{сл} = \frac{Т_н + Т_{нн}}{Ф_п} = \frac{2349,6 + 50,3}{1910} = 1,26.$$

Работник, занявший данное рабочее место, вправе рассчитывать на дополнительное вознаграждение за повышенную интенсивность труда.

Примечания

[1] Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Под науч. ред. проф., д-ра Р. Марра, д-ра Г. Шмидта. М.: Изд-во МГУ, 1997. С. 140, 175–177.

[2] *Ханабиши С.* Повышение производительности и управление персоналом в японских компаниях: опыт и проблемы электроэнергетики // Повышение производительности и управление персоналом на предприятиях электроэнергетики: Российско-японский семинар (27–28 ноября 1996 г., Санкт-Петербург). Тезисы докладов и сообщений / Под ред. Н. А. Лобанова. СПб.: Акме-Петербург, 1997. С. 24.

[3] Управление – это наука и искусство: А. Файоль, Г. Эмерсон, Ф. Тейлор, Г. Форд. М.: Республика, 1992. С. 14.

[4] См., например, кн.: Грачев М. Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М.: Дело ЛТД, 1993. С. 71.

[5] *Цандер Э.* Практика управления. Обнинск: Титул, 1992. С. 82–83.

[6] *Дикарева А. А., Мирская М. И.* Социология труда. М.: Высш. шк., 1989. С. 110.

[7] Социология труда: Учебник / Под ред. Н. И. Дряхлова и др. М.: МГУ,

1993. С. 134–135.

[8] *Чернышев В. Н, Двинин А. П.* Человек в энергетике. СПб.: Энергоатомиздат, Ленинградское отделение, 1993. С. 18–27.

[9] Управление персоналом в условиях… С. 169–173.

[10] *Монди У. Р., Ноу Р. М., Премо Ш. Р.* Управление персоналом. СПб.: Нева, 2004. Гл. 4.

[11] *Марцинкевич В. И., Соболева И. В.* Экономика человека. М.: Аспект-Пресс, 1995. С. 202.

[12] *Монди У. Р., Ноу Р. М., Премо Ш. Р.* Указ. соч. Гл. 4.

[13] *Марцинкевич В. И., Соболева И. В.* Указ. соч. С. 202.

[14] *Монди У. Р., Ноу Р. М., Премо Ш. Р.* Указ. соч. Гл. 4.

[15] Положение об аттестации, рационализации, учете и планировании рабочих мест в машиностроении. М.: Экономика, 1988.

[16] *Синк Д. С.* Управление производительностью. М.: Прогресс, 1989. С. 375.

[17] Якокка Ли. Карьера менеджера. Минск: Парадокс. 1996. С. 200.

[18] *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. М.: Интел-Синтез, 1996. С. 277–298.

[19] См., например: Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов. М.: Экономика, 1989.

[20] *Монди У. Р., Ноу Р. М., Премо Ш. Р.* Указ. соч. Гл. 4.

Глава 6
Подбор, адаптация

Понятие подбора персонала

Сейчас в России широко используются понятия «рекрутмент», «рекруитмент» *(recruitment),* а также «рекрутинг» *(recruiting),* особенно в сочетании «рекрутинговая компания». Значение обоих английских слов сходно: комплектование кадровым составом, наем, набор, вербовка. Традиционно в России процесс укомплектования организации штатом работников включал процедуры **привлечения, отбора и найма**, что и составляло суть **подбора персонала**. По сути рекрутмент – привлечение и первичный отбор; более тщательный отбор, в том числе в период испытательного срока, обычно осуществляет сама организация. Она же принимает решение о формализации отношений с работником, то есть осуществляет наем путем заключения трудового или гражданско-правового договора.

Рассматривая принципы подбора кадров, С. Н. Паркинсон, английский профессор и публицист-сатирик, рекомендовал формулировать объявление о найме так, чтобы оно привлекало только одного претендента, и именно того, кто вам нужен. Такое объявление следует признать идеальным, поскольку оно отсекает массу неподходящих кандидатов и избавляет работодателя от трудоемкого и дорогого процесса отбора. Приведем пример составления идеального объявления о вакансии, данный С. Паркинсоном в свойственной ему юмористической форме[1].

Пример. Подбор персонала по Паркинсону.

«Предположим, нам потребовался премьер-министр. Первым делом мы устанавливаем, какими свойствами должен обладать премьер. В разных случаях эти свойства разные, но все же их надо записать и на их счет договориться. Предположим, вам кажется, что это: 1) энергичность, 2) смелость, 3) патриотизм, 4) опыт, 5) популярность и 6) красноречие. Однако все это найдет у себя любой соискатель. Конечно, можно усложнить дело, уточнив требования: 4) *опыт в укрощении львов* и 6) *умение красноречиво говорить по-китайски,* но это не наш путь. Мы хотим, чтобы лучшие качества проявлялись не в особой форме, а в высшей степени, другими словами, чтобы лучший соискатель был *самым* энергичным, смелым, патриотичным, опытным, популярным и красноречивым в стране. Такой человек – один, и он-то нам и нужен. Значит, надо составить объявление так, чтобы отсечь всех других. Выйдет примерно следующее:

> Требуется премьер-министр Руритании. Рабочие часы – с 4 утра до 11:59 вечера. Соискатель должен выдержать три раунда с чемпионом в тяжелом весе (в перчатках). По достижении пенсионного возраста (65 лет) – мучительная смерть во имя родной страны. Если соискатель знает парламентскую процедуру лишь на 95 %, то он будет физически уничтожен. Если он соберет меньше 75 % голосов при проверке популярности по методу Гэллапа, он также будет уничтожен. Кроме того, соискатель должен обратиться с речью к съезду баптистов и склонить их к изучению рок-н-ролла.
>
> В случае провала будет уничтожен. Явиться в спортклуб (с черного хода) 19 сентября в 11:15. Перчатки предоставляются; кеды, майка и шорты – свои.

Заметьте, что это объявление разом освобождает от хлопот, связанных с анкетами, справками, фотографиями, рекомендациями и списком. Если все написать как следует, придет только один соискатель и сможет сразу или почти сразу приступить к работе. А если не придет никто? Значит, надо написать иначе, в чем-то мы завысили требования. То же самое небольшое объявление предложим в измененном виде. Например, 95 % сменим на 85 %, 75 % – на 65 %, а три раунда – на два. И так далее, пока соискатель не придет.

Предположим, однако, что придут двое или трое. Это означает, что мы допустили промах в научных расчетах; возможно, слишком занизили проценты – их должно быть 87 и 66. Как бы то ни было, дело плохо. В приемной два, а то и три соискателя – надо выбирать, а мы не вправе тратить на это все утро.

Можно, конечно, начать испытания и отсеять менее достойных. Но есть и более быстрый путь. Примем, что у всех троих есть все нужные качества. Остается добавить еще одно и провести простейшую проверку. Мы спрашиваем какую-нибудь девицу (машинистку или секретаршу): “Кто из них вам больше нравится?” Она тут же ответит, и вопрос решен. Нам возразят, что мы полагаемся здесь на чистую случайность, как бы бросаем монету. Это не так. Мы просто ввели новое качество – мужскую привлекательность».

Хотя книга С. Паркинсона вышла в 1957 г., в данном фрагменте достаточно четко зафиксированы основополагающие принципы грамотного подбора персонала: исходная позиция – разработка требований к кандидату, отражающих специфику труда и рабочего места; серьезность испытаний, которые должны

не ограничиваться ответами на вопросы, а вынуждать претендента показывать себя в деле, совершать поступки или проявлять готовность к ним; гибкость работодателя по отношению к качествам претендента и процедуре их выявления; стремление к минимизации затрат на подбор персонала.

Почему к этому нужно подходить серьезно и на научной основе?

Первым делом следует решить: *чего мы хотим достичь?* Процесс отбора – это по сути попытка предсказания будущего. Мы стремимся привести на фирму того, кто нам подойдет и эффективно проработает необходимое время. Несмотря на исследования последних лет и попытки поставить процесс отбора на научную основу, большинство нанимателей до сих пор принимают решение, исходя из краткой биографической справки соискателя и 45-минутного собеседования – и это притом, что решение такого рода очень важно: ошибка может дорого обойтись. Рассмотрим реальный пример затрат, понесенных в результате найма торгового представителя, деятельность которого за истекший год оказалась неудачной[2]. Вот эти расходы:

Заработная плата, £ 25 000
Автомобиль, выплаты по пособиям, премии 7000
Рекрутинговые расходы (объявления,
обращение в агентство и т. д.) 3000
Затраты на обучение 1000
Управленческие расходы (набор, обучение, контроль, наставничество, стимулирование и т. д.) 2000
Исправление ошибок (неоправданные скидки,
отмененные продажи и т. д.) 10 000
Общие затраты 48 000
Минус принесенный агентом за год доход 15 000
Итого убытки, £ 33 000

Удивительно, что до сих пор не перевелись менеджеры и владельцы малого бизнеса, которые набирают работников по принципу «Пусть попробуют, а если не получится, избавимся от них». Такая установка похожа на шоу, в котором рвут 10-фунтовые банкноты[3].

Стратегия развития организации, предполагающая в перспективе такие крупные мероприятия, как даунсайзинг (сокращение размеров предприятия, его уплотнение, избавление от всего лишнего путем реинжиниринга, реорганизации), внедрение *TQM,* слияние и поглощение, комплексную механизацию и автоматизацию работ, замену ручных операций человеко-машинными и машинными, радикально влияет на решения в области персонала. К примеру, текущая политика в области найма может строиться на необходимости в ближайшем

будущем перепрофилировать часть персонала для работы в новых условиях или на новом оборудовании, на перспективе расширения или обогащения труда, перехода к командным методам в реализации функций, неизбежного массового высвобождения работников и т. п.

Кроме того, такого рода обстоятельствами могут быть динамика и прогноз состояния рынка, на котором оперирует организация (перспективы деловой активности и расширения или сужения рынка товаров, услуг фирмы); внутренние ресурсы компании, в том числе человеческие, и их развитие (наличие и размер резервов); политика в области производства, персонала и экономики (что обычно делает фирма в этих областях, какими методами пользуется); состояние внешнего и внутреннего рынка труда по требующимся профессиям (соотношение спроса и предложения, цена работников) и т. д. При наличии вакансий в группе немаловажно и мнение членов группы о том, что бы они предпочли: вхождение в их коллектив новичков со стороны или принятие на себя дополнительных обязанностей при определенных условиях (за дополнительную оплату, например).

Привлечение кандидатов

Действительно ли вакансия существует?

Вакантные места возникают в основном по двум причинам: либо в силу *расширения и развития компании* (разработки новых продуктов, выхода на новые рынки, заключения новых контрактов), либо вследствие *увольнения* сотрудников. Прежде чем начать процесс набора на работу, следует рассмотреть следующие альтернативы:

• *Нельзя ли реорганизовать работу?* Есть ли возможность сократить должность, разделив работу на элементы, избавившись затем от ненужных и передав оставшиеся сотрудникам отдела (или в другие отделы)? Здесь уместно вспомнить принцип обогащения труда. Например, когда уходит супервайзер, не ищите ему замену, а вместо этого доверьте имеющимся сотрудникам большую ответственность и возможность принятия решений. Это не только повысит эффективность, но и вызовет энтузиазм работников, польстит их самолюбию и даст большее удовлетворение от работы. Конечно же, это подразумевает определенные выплаты, поскольку люди вряд ли захотят брать на себя дополнительные обязанности без прибавки к зарплате. Однако если платить 7–8% служащих дополнительные 5 %, то в целом, избавившись от рабочего места, можно получить существенную экономию.

• *Нельзя ли автоматизировать работу?* В последние годы совершен прорыв в деле автоматизации офисного труда – вслед за производством и логистикой. Хотя возможность заменить человека машиной бывает редко, появление вакансии позволяет радикально пересмотреть всю организацию рабочего процесса.

• *Дает ли вообще пользу это рабочее место?* До сих пор вызывает удивление, сколько существует должностей – даже в очень малых фирмах, – реальная польза которых никогда всерьез не обсуждалась. Возникновение вакансии может дать, наконец, такую возможность[4].

Анализ содержания труда, аттестация и рационализация рабочих мест также способствуют выявлению морально и физически устаревших рабочих мест, а также мест, подлежащих рационализации и модернизации (в случае целесообразности) или ликвидации.

Даже когда планирование человеческих ресурсов указывает на потребность в дополнительных сотрудниках или их замене,

фирма может принять решение не увеличивать количество персонала. Если принять во внимание все связанные с этим расходы – процесс поиска, проведение интервью, оплату услуг агентства-посредника, перемещение и производственную адаптацию нового работника, – то подбор и отбор обходятся достаточно дорого. Решения об отборе не относятся к числу необратимых, но когда люди зачислены в штат, при их смещении могут возникнуть трудности, даже если результаты их деятельности окажутся минимальными. Поэтому прежде чем приступить к подбору, фирме следует внимательно изучить другие возможности. Альтернативой может стать заключение договора с внешней фирмой (аутсорсинг), временный наем по договорам подряда, аренда работников и сверхурочная работа[5].

Заключение договора с внешней фирмой (аутсорсинг)

Заключение субдоговоров с фирмами о выполнении различных функций в последние десятилетия стало обычным явлением. Такое решение обычно принимается, когда субподрядчик рассматривается в качестве организации, которая сможет выполнить ту или иную функцию (например техническое обслуживание) с большей эффективностью и производительностью, чем сама фирма. Эта практика становится все более популярной практически во всех сферах бизнеса, в том числе в управлении персоналом.

Внештатные работники (работающие по договору подряда,)

Люди, работающие по хозяйственному договору, известны также как работники, занятые неполный трудовой день, временные работники, соло-профессионалы, фрилансеры и независимые подрядчики. Договоры с такими работниками заключаются на основе Гражданского кодекса РФ (например договоры подряда на выполнение конкретного объема работ). Такая форма трудовых отношений не предусматривает никаких иных прав и обязанностей сторон, кроме прямо указанных в договоре и Гражданском кодексе, что отличает гражданско-правовой договор от трудового договора, который подразумевает подкрепление отношений всеми основами трудового законодательства, в первую очередь Трудовым кодексом РФ. Конкуренция, постоянные изменения, в том числе технологические, не позволяют работодателям точно прогнозировать потребность в рабочей силе на месяцы вперед.

Чтобы не зачислять в штат людей, которых скоро придется увольнять, фирмы рассчитывают на временную рабочую силу как на резерв.

Чтобы избежать лишних расходов и обеспечить маневренность при изменении объема работы, многие организации используют людей, занятых неполный рабочий день или работающих временно. Компании, которые поставляют временных работников, помогают своим клиентам справляться с излишним или дополнительным объемом работы. Эти фирмы направляют на работу своих сотрудников и выполняют все обязательства, которые обычно возлагаются на работодателей. Таким образом, фирмы-клиенты избавлены от расходов на поиск и пособия служащим, проблем абсентеизма и текучести кадров.

Работающие по гражданско-правовому договору являются кадровым эквивалентом запасов, поставляемых «точно-в-срок». Эти свободные работники предоставляют максимальную маневренность для работодателя и позволяют нести более низкие затраты на оплату труда. Главный вопрос, на который нет ответа, – является ли такой подход к кадровому обеспечению благотворным для общества в долгосрочной перспективе? На коротком отрезке времени результаты, получаемые благодаря использованию работников по договорам, могут оказаться значимыми для достижения успеха или даже выживания многих компаний. Непросто решаются вопросы с социальной защитой и социальным страхованием людей, формально числящихся в одной фирме, а фактически работающих в другой.

Профессиональные организации работодателей: аренда (лизинг) работников

Профессиональные организации работодателей (ПОР) – это по существу внешние отделы человеческих ресурсов, которые зачисляют *сотрудников* фирмы клиента в свой штат, а затем отдают их в аренду компании. В США ПОР обычно взимают от 1 до 4 % заработной платы до удержания налогов, в зависимости от количества сданных внаем сотрудников. Организация занимается вопросами комплектования штатов компании, пособиями, человеческими ресурсами и рисками в управлении. К услугам ПОР, как правило, прибегают малые и средние фирмы.

Аренда имеет преимущества и для работников. Так как фирмы предоставляют сотрудников многим компаниям, они часто получают положительный эффект масштаба, который позволяет им предлагать превосходные программы пособий с низкими издержками. Кроме того, у работников часто

оказывается больше возможностей для маневра. Некоторые арендные фирмы работают по всей стране. Если один из супругов в семье, где оба работают, переводится в другую местность, лизинговая фирма может предложить и другому супругу работу на новом месте. Если организация-клиент испытывает спад коммерческой деятельности, люди могут быть переведены к другому клиенту, избежать временного увольнения и потери стажа. Потенциальным недостатком этой системы для клиента является низкая лояльность (преданность) работника организации, в которой он фактически работает, так как он получает заработную плату и пособия от лизинговой фирмы. Несмотря на недостатки этой системы, объемы аренды работников растут.

Сверхурочная работа

Вероятно, наиболее распространенной реакцией на краткосрочные колебания в объеме деятельности является сверхурочная работа, которая может помочь как работодателю, так и работнику. Работодатель получает выгоду, так как он не несет расходов по подбору, отбору и обучению. Работник выигрывает за счет увеличения доходов в период сверхурочной работы.

При использовании сверхурочной работы, однако, вероятны некоторые трудности. Законодательство ограничивает рамки сверхурочных работ. Многие менеджеры полагают, что когда они заставляют людей работать непривычно долго, то компания платит больше, а получает меньше. Работники сильнее устают, и им недостает энергии для нормального труда, особенно если сверхурочной работы слишком много. С использованием сверхурочных в течение длительного времени связана возможность двух дополнительных проблем. Работники могут сознательно или бессознательно задавать себе темп так, чтобы продлить рабочий день. Они также могут привыкнуть к дополнительным доходам и даже повысить свой жизненный уровень насколько позволяет их дополнительный доход. Затем, когда сверхурочный труд более не требуется и зарплата уменьшается, это может стать причиной раздражения работников.

Источники удовлетворения потребности в персонале

Организация может использовать внутренние и внешние источники привлечения персонала.

Внутренний источник – это люди, работающие в компании. В ряде стран, например в Японии, при появлении вакансий в аппарате управления принято вначале объявлять внутренний конкурс на замещение должности и только затем, в случае отрицательных результатов, приглашать к участию в конкурсе специалистов со стороны. Считается, что это улучшает моральный климат в коллективе, укрепляет веру людей в свою организацию[6].

Существуют следующие *методы набора персонала* из внутренних источников:

• *внутренний конкурс* (при стремлении к минимизации численности персонала);

• *совмещение профессий* (для выполнения небольшого объема работ или если исполнитель требуется на короткое время);

• *ротация* – периодически проводимая смена выполняемых работником производственных функций (для устранения односторонних перегрузок, усиления взаимосвязи людей).

Набор персонала из внутренних источников имеет и плюсы, и минусы. К *преимуществам* относятся:

• знание профессиональных и личностных качеств перемещаемого работника, снижение вероятности ошибки (правда, не следует забывать, что работник перемещается в новую для него среду и ситуацию, а ситуативные факторы могут радикально повлиять на его поведение, что показали эксперименты С. Милгрэма и Ф. Зимбардо);

• появление у работников шансов для служебного роста;

• небольшие затраты на привлечение кадров;

• сохранение уровня заработной платы, сложившегося в организации;

• быстрое заполнение освободившейся штатной должности без длительной адаптации;

• возможность роста молодых кадров данной организации;

• возможность осуществить цепочку перемещений: на место, освободившееся при перемещении работника, назначить его подчиненного;

• прозрачность кадровой политики;

• высокая степень управляемости сложившейся кадровой ситуацией;

• возможность целенаправленного повышения квалификации персонала;

• решение проблемы занятости собственных кадров;

• повышение мотивации и удовлетворенности трудом.

К *недостаткам* набора персонала из внутренних источников можно отнести:

• недостаточное проявление инновационного потенциала на новом месте, поскольку общая среда представляется достаточно привычной и удобной;

• ограничение возможностей для выбора кадров;

• напряженность и соперничество в коллективе в случае нескольких претендентов;

• проявление панибратства при решении деловых вопросов, так как только вчера претендент на должность руководителя занимал равное положение с коллегами;

• нежелание отказать в чем-либо сотруднику, имеющему стаж работы в данной организации;

• снижение активности рядовых работников, претендующих на должность руководителя, так как автоматическим преемником является заместитель руководителя, и др.

К **внешним источникам** набора персонала относятся следующие:

1. Государственная служба занятости. Помогает найти персонал для работы, не требующей высокой квалификации – простой, рутинной или с неполной занятостью. Как правило, через эту службу трудоустраиваются люди, потерявшие работу из-за банкротства предприятий и прошедшие переобучение для освоения новой специальности.

2. Агентства по найму персонала. Агентству представляется заявка на специалистов с указанием должности, оклада, содержания деятельности, и оно предлагает нескольких кандидатов, чтобы работодатель мог сделать выбор самостоятельно.

3. Ярмарки вакансий. Возможен выбор среди активно ищущих работу или желающих ее сменить.

4. Объявления в прессе, по радио и телевидению, на специальных стендах и рекламных щитах. Дает возможность широкомасштабного поиска, хотя этот источник может быть дорогим.

5. Выпускники учебных заведений. Можно найти людей с современными знаниями, а также присмотреться к кандидатам, приглашая их на практику.

6. Претенденты, обратившиеся в компанию самостоятельно. Как правило, это самые активные и целенаправленные кандидаты.

7. Рекомендации работающих сотрудников организации. Обычно они хорошо представляют себе нужды фирмы в области персонала.

8. Личные связи и рекомендации знакомых и коллег. Их советы бывают ответственными и взвешенными, хотя такой поиск может потребовать много времени и усилий.

Основное *достоинство* внешних источников – возможность получения работника со свежим взглядом, с инновационным потенциалом и другими необходимыми организации достоинствами. Появляется также шанс приобщиться к инновациям и даже коммерческим тайнам организации, в которой работал новичок, что особенно ценно, если предыдущее место его работы – организация-конкурент.

Недостатками внешних источников пополнения персонала можно считать:

• невозможность составить полное представление о новом работнике на основе приемочных испытаний и даже испытательного срока (можно получить «кота в мешке», конфликтную личность);

• более высокие затраты;

• усиление тенденции к текучести кадров;

• ухудшение социально-психологического климата в коллективе;

• высокую степень риска при прохождении испытательного срока;

• плохое знание организации новыми людьми;

• длительный период адаптации;

• затруднения в плане служебного роста для сотрудников организации.

В современных западных фирмах все большее распространение получает **вторичный наем**, то есть набор персонала среди сотрудников организации во временные подразделения и творческие группы. Он осуществляется или непосредственно руководителем, или на основе внутреннего конкурса. В результате временного привлечения людей на дополнительную работу, их вертикального и горизонтального перераспределения в крупных организациях складывается внутренний рынок труда. Его функционирование, по свидетельству специалистов, снижает издержки, создает для персонала дополнительные стимулы, позволяет закрыть наиболее важные вакансии быстрым перемещением, сохранить ценных работников и поддерживать стабильность коллектива[7]. На некоторых источниках и методах привлечения остановимся подробнее.

Процесс привлечения

Привлечение персонала включает своевременное нахождение достаточного количества людей с соответствующей квалификацией и поощрение их к подаче заявлений на работу в организации. Далее отбирают кандидатов с качествами, наиболее точно отвечающими квалификационным требованиям.

В основе привлечения лежит набор требований к работнику, определенный в процессе анализа содержания труда.

Следующий шаг в процессе подбора – выяснение, имеются ли квалифицированные сотрудники в самой фирме (внутренний источник) или их нужно подбирать, используя внешние источники, такие как учебные заведения и другие организации. В связи с высокой стоимостью подбора необходимо использовать наиболее продуктивные источники и методы. По оценкам ведущего института в области управления персоналом *Saratoga Institute* и независимой консалтинговой компании в области человеческих ресурсов *Hewitt Association*, стоимость замещения работника колеблется в пределах от 1 до 2,5 размера оклада, выплачиваемого на освободившемся месте; чем сложнее работа, тем выше стоимость.

Методы привлечения – это средства, с помощью которых потенциальные работники могут быть привлечены в фирму. После того как выбраны источники, используются соответствующие методы внутреннего или внешнего привлечения кандидатов на вакансии.

Компании могут обнаружить, что некоторые источники и методы подбора лучше других помогают найти и привлечь потенциальные таланты. К примеру, в США один крупный производитель оборудования обнаружил, что среднего размера колледжи и университеты, пользующиеся поддержкой штатов и расположенные в сельской местности, готовят хороших менеджеров. Другие фирмы могут сделать свои открытия. Чтобы максимально увеличить эффективность подбора, необходимо найти источники и методы, которые отвечали бы нуждам конкретной организации.

Методы внутреннего привлечения

Администрация должна суметь выявить сотрудников, способных заполнить освобождающиеся должности. Полезными инструментами внутреннего подбора являются базы данных о сотрудниках, процедуры составления списков вакантных

должностей и подачи заявления на занятие должности. **Базы данных о сотрудниках** позволяют организациям определить, обладают ли люди свойствами, позволяющими им занять вакантные должности. В качестве способа подбора такие базы доказали свою огромную ценность для тех организаций, в которых они постоянно обновляются. Базы данных могут иметь огромное значение при поиске талантов внутри организации и для поддержки концепции продвижения изнутри.

Профориентационная работа предполагает составление списков вакантных и потенциально вакантных должностей и доведение их до сведения всех сотрудников организации. Список может иметь форму, аналогичную показанной в табл. 6.1.

Таблица 6.1

Потребность в работниках в связи с развитием организации на_год

№ п/п	Новые рабочие места (РМ)		Профессии для занятия новых РМ			Высвобождающиеся РМ		Профессии работников, занимающих высвобождаемые РМ			Численность желающих занять новые РМ из числа высвобождающихся	Численность высвобождаемых работников (общ.)
	Наименование	Количество	Наименование	Квалификация	Количество	Наименование	Количество	Наименование	Квалификация	Количество		

Подача заявления на занятие должности – способ, который позволяет сотрудникам, полагающим, что они обладают соответствующей квалификацией, заявить о желании занять должность из предложенного списка. Подобное обращение поощряется в отношении всех квалифицированных сотрудников, используется также внутренняя (локальная) сеть. Процедура внесения должностей в списки и подачи заявления на занятие должности помогает минимизировать недовольство, которое часто выражается в связи с тем, что свои люди не знают об открывшейся вакансии до тех пор, пока она не будет занята. Большинство сотрудников высоко ценит открытость. Фирма, предлагающая свободу выбора и поощряющая карьерный рост,

имеет явное преимущество перед компаниями, которые этого не делают. Однако система внесения должностей в списки и подачи заявлений имеет и недостатки. Эффективная система требует значительных затрат времени и денег. Когда податели заявок терпят неудачу, кто-то должен объяснить им, почему были выбраны не они. Если не были приняты все меры для того, чтобы место занял самый достойный кандидат, то системе будет недоставать доверия. Даже успешное применение такой системы не может полностью устранить существование недовольных.

В табл. 6.2 указана процедура, которой может воспользоваться фирма среднего размера.

Таблица 6.2

Процедура внесения должностей в списки и подачи заявления на занятие должности

Полномочия	Требуемые действия
Помощник по вопросам человеческих ресурсов	1. Получив заявку на сотрудника, внести должность во внутреннюю сеть или послать по электронной почте каждому соответствующему руководителю среднего звена письмо, в котором указаны название и номер должности, тарифный разряд, оклад, краткое описание основных обязанностей и необходимая квалификация (данные берутся из должностных инструкций/ квалификационных требований)
Руководители среднего звена	2. Обеспечить информирование о содержании послания всех сотрудников подразделений
Заинтересованные сотрудники	3. Связаться с отделом человеческих ресурсов

Внешние источники подбора

Временами фирма в поисках работников должна выйти на внешний рынок труда, особенно при расширении производства. Необходимость в подборе со стороны возникает в случае следующих потребностей: 1) заполнить должности самого низкого уровня, 2) найти работников с навыками, отсутствующими у имеющихся сотрудников и 3) привлечь людей с различными данными для обеспечения разнообразия идей. Даже если продвижение осуществляется из внутренних источников, должность первоначального уровня должна быть заполнена за счет внешнего источника. Таким образом, после того как президент фирмы уходит в отставку, проводится ряд внутренних

повышений (цепочка перемещений). Однако в итоге фирме придется прибегнуть к внешнему подбору, чтобы найти человека на должность первоначального уровня – аналитика по вопросам заработной оплаты. Если бы должность президента была заполнена за счет внешнего источника, цепочки повышений в должности внутри организации не понадобилось бы. В зависимости от требуемой квалификации сотрудники могут привлекаться из ряда внешних источников.

Средние школы и профессиональные училища

Организации, интересующиеся подбором сотрудников на канцелярские и прочие производственные должности, часто во многом зависят от средних школ и профессиональных училищ. Многие из этих учебных заведений имеют особые программы обучения конкретным профессиональным навыкам, таким как, например, починка бытовых приборов и малой техники. Некоторые фирмы работают с учебными заведениями, стремясь обеспечить для себя постоянное предложение обученных кадров с определенными рабочими навыками. Иногда компании даже направляют своих сотрудников в школы для помощи в реализации обучающих программ.

Государственные колледжи и вузы

Многие государственные колледжи чутко реагируют на нужды в сфере занятости, возникающие на местном рынке труда, и стремятся обучить студентов соответствующим специальностям. Как правило, государственные колледжи имеют двухлетние программы, разработанные как для семестрового обучения, так и для подготовки к четырехлетней программе на получение университетского диплома. Многие государственные колледжи также обладают превосходными программами для подготовки руководителей среднего звена, сочетающимися с обучением определенным специальностям. Кроме того, центры карьеры зачастую предоставляют возможность работодателям для контакта со студентами, облегчая таким образом процесс подбора.

Частные колледжи и вузы

В этих учреждениях обычно можно найти потенциальных служащих-профессионалов, кандидатов на технические и

административные должности. Многие фирмы регулярно используют этот источник для поиска сотрудников.

Руководители службы найма, преподаватели и администраторы способны помочь организациям в поиске новых сотрудников. Так как вербовка на территории вуза взаимовыгодна, то работодатели и вузы должны предпринять шаги по созданию и поддержанию тесных взаимоотношений. Когда компания учреждает в образовательной организации программы подбора, ей следует год за годом продолжать использовать эти программы, чтобы поддерживать эффективные связи с каждым учебным заведением. Важно, чтобы фирма знала учебное заведение, а оно знало фирму.

Конкуренты и другие фирмы

Конкуренты и другие фирмы в той же отрасли или географическом районе могут оказаться наиболее значимым источником новых сотрудников для назначения на должности, на которых требуется опыт. То, что приблизительно 5 % работающего населения в любой отрезок времени либо активно ищет работу, либо восприимчиво к проблеме перемены места, придает особую важность этим источникам. Даже организации, следующие политике продвижения изнутри, время от времени ищут людей на стороне. И дня не проходит, чтобы мы не прочитали о том, что администратор ушел из одной компании в другую, при этом часто на значительно более высокую зарплату. Можно спорить об этичности перехода из одной корпорации в другую, однако очевидно, что конкуренты и другие фирмы служат внешними источниками найма высококвалифицированных кадров.

Малые фирмы специально занимаются поиском сотрудников, которые были обучены в более крупных организациях со значительными ресурсами для развития.

Безработные

Часто ценным источником для набора являются люди, по тем или иным причинам потерявшие работу. Списки безработных ежедневно пополняются за счет квалифицированных специалистов: компания может прекратить существование, сократить объем деятельности или слиться с другими фирмами, оставив без работы опытных сотрудников; иногда люди увольняются из-за личных разногласий с начальством или просто

потому, что недовольны работой.

Многие организации добиваются возвращения прежних сотрудников, ушедших на пенсию, в фирму на неполный рабочий день или по временному контракту.

Лица пожилого возраста

Пожилые люди, в том числе пенсионеры, также могут представлять ценный источник найма сотрудников. Хотя они зачастую являются жертвами отрицательных стереотипов, факты утверждают, что люди почтенного возраста могут очень хорошо справляться с множеством работ. Опросы менеджеров показывают, что большинство работодателей придерживаются высокого мнения о своих пожилых работниках – по многим причинам, в том числе потому, что те привыкли работать лучше, чем молодежь, у них меньше прогулов (отсутствия на рабочем месте) и они в большей степени привержены организации.

Военные: переход к другому виду деятельности

В России имеются федеральные и региональные программы переподготовки уволенных в запас военнослужащих для работы в гражданском бизнесе. Наем бывших военнослужащих может иметь смысл для многих работодателей, потому что эти люди, как правило, имеют проверенный послужной список, подвижны, мотивированы и не принимают наркотиков. Другие их ценные характеристики – целеустремленность и ориентация на работу в команде. Так как у ветеранов имеется обычно много навыков, не следует игнорировать этот источник притока сотрудников.

Сотрудники, работающие не по найму (самозанятые)

Наконец, хорошим сотрудником может стать человек, работающий не по найму. Из таких людей может сложиться источник кандидатов на ряд работ, требующих технического, профессионального, административного или предпринимательского опыта.

Сайты агентств, оказывающих услуги по трудоустройству, позволяют тем, кто ищет работу, указать параметры идеальной работы и получить информацию о рабочих местах в пределах, соответствующих указанным ограничениям.

Методы внешнего привлечения

Изучив источники подбора, фирма определяет местонахождение потенциальных кандидатов. Затем она стремится привлечь их с помощью специальных методов, некоторые из которых рассмотрены ниже.

Реклама

Реклама в средствах массовой информации – в газетах или отраслевых изданиях, на радио и телевидении – сообщает общественности о потребности фирмы в работниках. Интернет как средство рекламы будет рассмотрен далее. Определяя содержание рекламного объявления, фирма должна решить, какой корпоративный имидж она хочет представить. Очевидно, что следует дать предполагаемым сотрудникам правильное представление о работе и организации. В то же время надо сделать попытку обратиться к интересам самих предполагаемых сотрудников, подчеркнув особые характеристики работы. Реклама должна сказать людям, почему им стоит заинтересоваться конкретной работой и фирмой. Сообщение должно также указывать, как на него откликнуться: обратиться лично, по телефону, на веб-сайт фирмы либо представить резюме по факсу или электронной почте.

Предыдущий опыт работы фирмы с различными средствами массовой информации должен подсказать подход, который будет использован для конкретных видов работ. Распространенной формой рекламы, обеспечивающей широкий охват, является реклама в газетах. Основной проблемой при этом является большое число неквалифицированных лиц, откликающихся на объявление, что увеличивает вероятность плохих отборочных решений.

Практически все профессиональные группы издают специализированные журналы (директора, топ-менеджеры, менеджеры, маркетологи, бухгалтеры, финансисты и т. п.), однако их использование связано с рядом проблем. У них отсутствует маневренность графика, сроки представления материала могут на недели или даже месяцы опережать дату публикации. Так как потребность в кадрах не всегда может быть спрогнозирована заранее, очевидно, что использование журналов в целях подбора весьма ограничено.

Квалифицированные специалисты, читающие в газетах и профессиональных или отраслевых журналах объявления с предложением работы, могут оказаться не настолько неудовлетворенными своим нынешним положением, чтобы бороться за рекламируемое место. Следовательно, в ситуации

высокого спроса фирме потребуется принять во внимание все имеющиеся ресурсы СМИ.

Другие средства информации, которые могут оказаться полезными, – радио, рекламные щиты и телевидение. Эти методы, вероятно, окажутся более дорогими, чем газеты или журналы, но в определенных ситуациях они вполне подходят. Крупная фирма электронных изделий воспользовалась телевидением, когда открывала новый завод и ей незамедлительно потребовалось много опытных инженеров. Таким образом, когда потребности в найме неотложны, телевидение и радио могут дать хорошие результаты, даже если этих средств будет недостаточно. Объявления по радио могут известить людей о том, что организация ищет новых сотрудников. Правда, эти сообщения могут передать лишь ограниченное количество информации.

Частные и государственные бюро трудоустройства

Бюро трудоустройства – это организация, которая помогает фирмам вербовать новых сотрудников и одновременно помогает лицам, стремящимся найти работу. Эти бюро выполняют функции подбора и отбора, что весьма выгодно для многих организаций.

Фирмы используют *частные* и *государственные бюро трудоустройства* практически для всех видов должностей. Однако эти бюро более всего известны подбором служащих – «белых воротничков» и тем, что они предлагают такую важную услугу, как подбор квалифицированных кандидатов на свободные места. Ни организации, ни кандидату на работу не следует игнорировать этот метод. Единовременная оплата, которую взимают некоторые бюро, часто отбивает у кандидатов охоту пользоваться их услугами, однако многие частные агентства по найму имеют дело прежде всего с фирмами, которые и вносят плату.

Агенты по подбору (рекрутеры)

В подавляющем большинстве случаев агенты по подбору сосредотачивают внимание на техникумах и профессионально-технических училищах, государственных колледжах и вузах. Работодатели на Западе расценивают вербовку на территории учебных заведений как метод номер один для привлечения студентов. Для агентов по подбору, работающих в кампусах колледжей и университетов, ключевым зачастую является контакт

с руководителем службы трудоустройства (размещения) студентов. У администратора имеются превосходные возможности для организации интервью со студентами, которые обладают данными, необходимыми фирме. Служба трудоустройства (размещения) помогает организациям эффективно использовать своих агентов по подбору. С ее помощью выявляются квалифицированные кандидаты, назначается время и предоставляется помещение для проведения интервью.

Агент по подбору, представляющий компанию, играет важную роль в привлечении кандидатов. Интервьюируемый зачастую воспринимает его действия как отражение характера фирмы. Если агент по подбору пресный и навязчивый, то интервьюируемый может подумать, что столь же неинтересна и его компания; если агент равнодушен, невоспитан или вульгарен, то человек, с которым ведется беседа, вполне может отнести все эти негативные характеристики на счет фирмы. Агент по подбору должен осознавать, какое впечатление он производит на рекрута во время отборочного интервью, так как это впечатление запоминается.

Американские фирмы нашли новаторский метод использования агентов по подбору. Все, что требуется при этом, – компьютерная система с терминалами в штаб-квартире корпорации и в кампусе колледжа. Агенты могут связаться с консультантами по выбору профессии в колледже и проинтервьюировать студентов, не покидая офиса, с помощью системы видеоконференции.

Специальные мероприятия

Организация **специальных мероприятий** – это метод вербовки, который состоит в попытке со стороны одного работодателя или группы работодателей привлечь для собеседования большое количество кандидатов. *Ярмарки труда,* например, призваны свести людей, ищущих работу, и представителей различных компаний. Ярмарками руководят более десятка коммерческих фирм, но правительственные и благотворительные организации и бизнес-объединения также часто спонсируют их. Ярмарки труда дают возможность нанять работника, затратив существенно меньше денег по сравнению с традиционными методами.

Кейретсу (keiretsu) – японское слово, и буквально его не перевести: по существу это сообщество людей, которые используют свои личные связи, чтобы помочь друг другу в

профессиональном отношении. Особое внимание уделяется свободной атмосфере и обстановке, в которой люди действительно взаимодействуют друг с другом, чувствуя себя непринужденно.

Стажировка

Стажировка (интернатура) – это особая форма вербовки, которая заключается в определении студента на временную работу. Компании все чаще пользуются этим методом, набирая студентов второго или третьего курса обучения. При заключении соглашения компания не берет на себя обязательства зачислить студента в штат, а студент не обещает поступить на постоянную работу в фирму по окончании учебного заведения. Стажировка обычно заключается во временной работе в летние месяцы или работе неполный день в течение учебного года. Возможна и следующая форма: студент работает полный день в течение одного семестра и постоянно посещает учебное заведение в следующем.

В ходе стажировки студент становится непосредственным свидетелем практики деловых отношений. В то же время стажировка вносит свой вклад в фирму, так как выполняются необходимые задачи. С помощью этих взаимоотношений студент может определить, является ли компания подходящим для него работодателем. Фирма же, располагая достаточным временем для наблюдений за работой студента, может вынести обоснованное суждение относительно его квалификации. Исследования показали, что студенты, прошедшие стажировку и имеющие опыт, легче находят работу и делают более значительные и быстрые успехи в мире бизнеса, чем те, у кого такого опыта нет.

Помимо этих преимуществ стажировка дает студентам возможность перекинуть мостик над пропастью, разъединяющей теорию и практику бизнеса. Для предприятий работа студента повышает значимость его желания остаться, поскольку это демонстрирует основательную приверженность выбранной профессии. Если стажер получил хороший опыт, он расскажет о нем другим. Стажировка также служит эффективным средством для осуществления связей с общественностью, которое обеспечивает «пребывание компании на виду» и помогает в процессе подбора кадров.

Фирмы по поиску руководящих работников

Фирмами по поиску руководителей могут пользоваться организации, желающие найти опытных профессионалов и административных работников, когда других источников оказалось недостаточно. **Фирмы по поиску руководителей** – это организации, которые ищут наиболее квалифицированных специалистов для занятия определенной должности, и их услугами обычно пользуются компании, нуждающиеся в людях конкретного типа.

Представители фирмы по поиску административного персонала часто посещают офисы клиента и интервьюируют менеджеров. Это позволяет им получить четкое представление о целях компании и квалификации, требуемой для выполнения работы. Получив эту информацию, они беседуют с потенциальными кандидатами, проверяют рекомендации и направляют к клиенту наиболее подходящего претендента для отборочного решения. Гонорар поисковой фирмы, как правило, составляет определенный процент от зарплаты человека за первый год. Клиент оплачивает расходы и вознаграждение.

Отношения между компанией-клиентом и поисковой фирмой должны основываться на взаимном доверии и понимании. Обе стороны более всего выигрывают от контакта, когда они часто и конструктивно взаимодействуют. Чтобы добиться успеха, поисковой фирме нужно основательно понять суть деятельности и корпоративной культуры клиента и обязательств, связанных с занятием должности. Клиент же должен понимать процесс поиска, работу с консультантом и обеспечивать постоянную и адекватную обратную связь.

Профессиональные объединения

Многие профессиональные объединения в таких сферах бизнеса, как финансы, маркетинг, бухгалтерское дело и человеческие ресурсы, предоставляют услуги по поиску и приему на работу для своих членов. Например, американское Общество управления человеческими ресурсами (*Society for Human Resource Management*) управляет справочной службой трудоустройства, которая помогает его членам, желающим найти новые должности, и работодателям, ищущим сотрудников.

Люди, направленные служащими

Многие организации обнаружили, что их сотрудники могут сыграть важную роль в процессе подбора кадров, энергично

побуждая своих друзей и коллег подавать заявления. Известно, что лица, направленные сотрудниками, обладают лучшей квалификацией и остаются на работе дольше, чем любые кандидаты, полученные из иных источников. Многие компании поощряют собственных сотрудников за привлечение высококлассных специалистов.

Претенденты на рабочее место, пришедшие по собственной инициативе

Если организация имеет репутацию хорошего места для работы, то она способна привлечь подходящих специалистов, даже не предпринимая значительных усилий – люди действуют по собственной инициативе. Добровольные кандидаты, подающие заявление о приеме на работу потому, что фирма произвела на них благоприятное впечатление или они слышали о ней много хорошего, часто оказываются ценными работниками.

Дни открытых дверей

Дни открытых дверей – эффективный инструмент подбора кадров, особенно в периоды низкой безработицы. Здесь фирмы сводят потенциальных сотрудников и менеджеров в неофициальной обстановке, способствующей непосредственному предложению работы. Дни открытых дверей обходятся дешевле и организуются быстрее, чем наем с помощью агентств, и обгоняют по популярности ярмарки профессий. Правда, они имеют не только плюсы, но и минусы. Если мероприятие открытое, оно может обратить на себя внимание большого числа кандидатов, в том числе недостаточно квалифицированных. Некоторые компании стараются контролировать этот процесс и проводят встречи по пригласительным билетам. Приглашенные отбираются на основе резюме, которые присланы в ответ на рекламное объявление. Дни открытых дверей анонсируются как традиционными способами, так и через Интернет, например на домашней страничке веб-сайта компании.

Организация подбора кадров при посещении мероприятий

Впервые вербовку на мероприятиях в качестве методики подбора использовала *Cisco*, что принесло компании определенный успех. Концепция была крайне проста: бывайте на мероприятиях, посещаемых людьми, которых вы ищете.

Например, в Силиконовой долине *(Silicon Valley* – Кремниевая долина) рекрутинг осуществлялся даже в маленьких пивоварнях, на марафонах и велосипедных гонках. Компании, которые участвуют в этих мероприятиях, должны включиться в них так, чтобы поддержать их имя и дело. Так, они могут стать спонсорами акции, предлагать прохладительные напитки и раздавать призы. Участники действа должны знать, что компания подбирает сотрудников, и представлять, кого именно она ищет.

Подбор в ходе мероприятий дает возможность создать имидж организации. К примеру, *Cisco* быстро приобрела известность как компания, у которой *классные* агенты по подбору кадров, следовательно, она должна быть *классным* местом работы. Об этом знали все, и даже если человека это не интересовало, то он, возможно, знал кого-то, кто был заинтересован. Множество людей сделали вывод, что поскольку такие компании, как *IBM* и *Hewlett Packard,* в списке лучших рабочих мест отсутствовали, то они и не могли быть *классным* местом работы. А для некоторых людей *классная* компания значит очень много. Они хотят работать в атмосфере молодости, возбуждения, роста и, может быть, более всего – там, где разрешено экспериментировать и делать ошибки.

Виртуальные ярмарки вакансий

На **виртуальной ярмарке вакансий** люди встречаются лицом к лицу с агентами по подбору в ходе интервью, проводимых с использованием специальных компьютеров, которые передают изображения (лица) переговорщиков.

Премии при подписании контракта

Некоторые фирмы пользуются практикой, принятой в индустрии спорта, – предлагать премии при подписании контракта перспективным сотрудникам, на которых существует высокий спрос. Один из недавних опросов показал, что в настоящее время почти три из каждых пяти компаний используют в качестве средства подбора премии при подписании контракта. Эта стратегия особенно распространена в тех отраслях, где остро не хватает высококвалифицированных работников, таких как информационные системы. Размер предлагаемых сумм сильно колеблется в зависимости от должности и рода работы. Это сравнительно новая тенденция, и специалисты говорят, что для расчета премии при найме простой формулы не существует.

Составление окончательного списка претендентов

Составление окончательного списка претендентов предусматривает сокращение их численности до количества, которое позволит приглашать их на собеседование. Для этого надо проверить персональные качества кандидатов. Тех, кто не отвечает основным требованиям, следует отвергнуть (хотя можно потом рассматривать в качестве претендентов на другие вакансии). Следите за тем, чтобы ваш отказ не мог быть истолкован как дискриминация – скажем, по признаку пола, семейного положения, инвалидности или возраста.

Кандидаты, прошедшие этот отбор, попадают в более краткий список («шорт-лист»). Первоначальная масса сокращается до небольшого числа лиц – скажем, до четырех-семи человек на каждую вакансию. Если возникла счастливая ситуация, когда число претендентов все еще превышает эти цифры, вам придется осуществить еще один процесс, связанный с подсчетом баллов. Это может выглядеть следующим образом:

Опыт работы до 20 баллов
Профессиональные навыки до 20 баллов
Квалификация до 10 баллов
Место проживания до 5 баллов
Прочее 5 баллов
Итого 60 баллов

Лучше всего, когда оценку производят два человека независимо друг от друга, после чего выявляют расхождения. Затем пять-шесть кандидатов с наибольшим количеством баллов приглашаются на собеседование. Процесс может затянуться, однако, как показывает опыт, обычно эта стадия не занимает много времени, и важно провести ее правильно.

Некоторые фирмы используют опросы по телефону или Интернету. Претенденту задают ряд вопросов с несколькими вариантами ответа. Он отвечает, набирая определенный номер, либо при помощи клавиатуры. Вопросы обычно касаются опыта работы и профессиональных навыков кандидата, хотя некоторые имеют ситуативный характер: соискателя просят выбрать правильное решение, к примеру в случае поступления рекламации от клиента. На основе ответов компьютер одобряет или отвергает кандидатуру. Затем он автоматически определяет

время каждого собеседования и отсылает дальнейшие инструкции. Еще более «умная» система – автоматическое изучение поступивших резюме и анкет и сортировка кандидатов по их опыту, специальности и т. д. Подобная система, безусловно, недешева и, соответственно, малопригодна для небольших организаций, за исключением занятых в сфере высоких технологий.

Отбор

Значение отбора работников

В то время как привлечение поощряет поиск индивидуумами работы в фирме, целью отбора становится выявление наиболее подходящих лиц. **Отбор** – это процесс выбора из группы кандидатов человека, лучше других отвечающего требованиям определенной должности и организации. Фирма может быть вынуждена принять на работу людей с минимальной квалификацией, если усилия в сфере привлечения персонала не привели к появлению высокопрофессиональных претендентов.

Есть множество способов повысить эффективность предприятия, но ни один из них не может сравниться по значимости с правильным решением о найме. Лучшие работники зачастую в два-три раза более производительны, чем те, кто работает удовлетворительно. Фирма, которая отбирает хороших сотрудников, может получить существенные преимущества – и это будет продолжаться, пока человек находится в штате.

Большинство менеджеров считает, что отбор сотрудников представляет собой одно из наиболее сложных и важных бизнес-решений. Наем людей никогда не был легким делом. Около двух тысяч лет назад в Китае, во времена династии Хань, чиновники, пытаясь создать науку о процессе отбора, придумали длинные и подробные должностные инструкции для государственных служащих. Археологические изыскания наводят на мысль, что они были разочарованы результатами своих усилий, поскольку новые сотрудники редко работали так, как от них ожидали. Для достижения целей организации необходимы компетентные специалисты. Сегодня, когда многие фирмы имеют доступ к одним и тем же технологиям, именно *люди* составляют разницу между ними. Преимущества, которые отличали бы одну организацию от другой, все более зависят от человеческих ресурсов.

Малые предприятия особенно не могут позволить себе ошибку при найме. Путаница, созданная одним некомпетентным человеком в крупной фирме, может не иметь значительных последствий; подобная же ошибка в маленькой компании может оказаться роковой. В более мелкой и менее специализированной фирме каждый человек, как правило, отвечает за целый ряд деловых операций.

Процесс отбора и другие функции УП сильно зависят друг от

друга. К примеру, если отбор дает возможность получить только сотрудников с минимальной квалификацией, то фирме, возможно, придется интенсифицировать усилия в сфере обучения. Если пакет заработной платы меньше того, который предлагают конкуренты, то наем хороших специалистов окажется трудным или невозможным делом.

Целью отбора является правильный наем людей на виды работ и для организации. Если у отдельных лиц слишком высокая квалификация, или они недостаточно профессиональны, или по другой причине не соответствуют либо должности, либо культуре организации, они, вероятно, уйдут из фирмы.

Факторы среды, воздействующие на процесс отбора

Стандартизированная процедура отсеивания значительно облегчает отбор, однако обстоятельства могут потребовать исключений. В следующих разделах описываются факторы среды, воздействующие на процесс отбора.

Правовые вопросы

Как уже говорилось, управление персоналом зависит от законодательства, исполнительной практики и судебных решений. Менеджеры, занимающиеся наймом, должны досконально знать правовые аспекты отбора, чтобы видеть связь между полезными и оправданными с точки зрения закона средствами отбора. Хотя интерпретация законодательства судами часто выявляет расхождение во мнениях и встречает противодействие в частном секторе, намерения федерального законодательства, как правило, не противоречат здравому смыслу и деловому подходу.

Скорость принятия решений

Время, отводимое на принятие решения, может также сильно повлиять на процесс отбора. Предположим, например, что начальник производства приходит в офис к менеджеру по персоналу и говорит: «Два моих инспектора по контролю качества только что поссорились – и оба уволились. Я не могу работать дальше до тех пор, пока их места не будут заняты».

В этом случае скорость имеет решающее значение, и несколько телефонных звонков, два кратких интервью и упование на волю Божью могут составить всю процедуру отбора. С другой

стороны, поиск главного администратора, предпринятый в масштабах всей страны, может занять месяцы. В среде бюрократии процесс отбора часто требует много времени, однако если он слишком затягивается, то лучшие специалисты будут работать на другого, более расторопного работодателя.

Организационная иерархия

Для заполнения должностей на различных уровнях внутри организации обычно используются разные подходы. К примеру, отбор главного администратора будет отличаться от найма канцелярского служащего тем, что в первом случае проведутся всесторонние проверки данных и обширные интервью, а во втором кандидат скорее всего выполнит тест по электронной обработке текста и, возможно, пройдет краткое собеседование.

Совокупность кандидатов

Количество подходящих кандидатов на должность также влияет на отбор. Процесс может быть действительно отборочным, если имеется несколько достойных претендентов. Если же их мало, то решение о найме становится вопросом выбора из тех, кто есть под рукой. Расширение и сужение рынка труда также оказывает существенное влияние на число кандидатов, а значит, и на процесс отбора.

Количество людей, которых нужно нанять на определенную работу, в сравнении с количеством людей, составляющих совокупность кандидатов, часто выражается в виде коэффициента отбора:

Коэффициент отбора = Количество вакансий / Количество имеющихся претендентов.

Коэффициент, равный 1,00, указывает, что на каждую вакансию претендует только один квалифицированный кандидат. В такой ситуации эффективный отбор невозможен. Зачастую нанимаются те люди, которые в иных условиях были бы отвергнуты. Чем значение коэффициента меньше 1,00, тем больше вариантов выбора есть у менеджера. К примеру, коэффициент отбора 0,10 означает, что на каждую вакансию претендуют 10 квалифицированных кандидатов.

Тип организации

На процесс отбора может повлиять и то, в какой сектор

экономики трудоустраивается человек: частный, государственный или некоммерческий. Предпринимательская деятельность в частном секторе ориентирована преимущественно на получение прибыли, и кандидаты на должность отбираются в зависимости от того, насколько они способны помочь в достижении этой цели. При выборе будущих работников в этом секторе учитываются все релевантные индивидуальные факторы, в том числе и личные характеристики.

Правительственная система гражданской службы в США, как правило, выявляет квалифицированных кандидатов посредством конкурсных экзаменов. Зачастую менеджеру разрешено проводить отбор только среди трех первых претендентов.

Кандидаты на должности в некоммерческих и бюджетных организациях сталкиваются с иной ситуацией. Уровень зарплаты здесь может оказаться неконкурентоспособным по сравнению с зарплатой в частных или государственных организациях. Следовательно, человек, который занимает одну из этих должностей, должен не только обладать квалификацией, но также быть преданным такого рода работе.

Испытательный срок

Многие фирмы практикуют испытательный срок, который позволяет им оценить способности человека на основании результатов его работы и может заменять некоторые фазы отбора или проверку его правильности. Логическое обоснование состоит в том, что если человек успешно выполнял работу в течение испытательного срока, то другие инструменты отбора не требуются. Так или иначе, вновь нанятые сотрудники должны проверяться на предмет того, было ли правильным решение об их найме.

Даже в российских фирмах, в которых действует профсоюз, новый сотрудник, как правило, не защищен соглашением между профсоюзом и администрацией до истечения испытательного срока, продолжающегося обычно до трех месяцев.

В это время работник может быть уволен по незначительному поводу или вовсе без него.

Полезным и даже целесообразным представляется согласование с работником состава и уровня результатов труда и (или) трудового поведения, соответствие которым позволяет работнику быть зачисленным в постоянный штат, а несоответствие приводит к увольнению. По окончании испытательного срока увольнение плохого работника может оказаться весьма трудным. Когда в фирме действует профсоюз,

особую значимость в процессе отбора приобретает выявление наиболее продуктивных работников. После испытательного срока люди попадают под защиту соглашения между профсоюзом и администрацией и при изменении статуса работника условия соглашения должны выполняться.

Процесс отбора

В процесс отбора включаются действия, производимые после привлечения кандидатов на должность и связанные с определением их качеств, независимо от метода, объема и состава используемой информации:

- поиск и рассмотрение кратких резюме (размещенных в средствах массовой информации при строгом ограничении размера);
- уточнение имеющихся или получение при необходимости дополнительных данных;
- анализ и отбор профессиональных резюме;
- предварительная уточняющая беседа (возможно, по телефону);
- составление шорт-листа претендентов, приглашаемых на интервью;
- предварительное интервью, на котором быстро отсеиваются явно неподходящие кандидаты;
- заполнение кандидатом бланка фирмы (заявления) о приеме на работу;
- серия отборочных тестов;
- собеседование (интервью) при приеме на работу;
- проверка рекомендаций и биографических данных;
- медицинский осмотр: человека нанимают, если результаты медицинского осмотра удовлетворительны;
- решение о найме и его условиях.

Анализ и отбор по профессиональным резюме

Для анализа резюме можно воспользоваться следующей методикой[8].

1. Составить перечень оценочных характеристик, которые должны отражать:

- соблюдение требований, предъявляемых фирмой к оформлению и логике изложения;
- лаконичность изложения, грамотность написания и аккуратность оформления;
- соответствие образовательного уровня;

• предыдущие занимаемые должности и решаемые профессиональные вопросы;

• стиль изложения (он должен быть не слишком витиеватым, так как это свидетельствует о подобострастии, и не слишком жестким, поскольку этим подчеркивается завышенная самооценка и высказывается в неявной форме неуважение к фирме);

• присутствие в резюме положительных характеристик по поводу профессиональной и (или) управленческой деятельности;

• объяснение причин обращения именно в данную фирму и желания занять именно данную должность;

• использование специальных приемов оформления (особенно это касается резюме, подготовленных на компьютере), привлекающих работодателя и отражающих творческий подход участника конкурса к делу.

2. Установить шкалу оценок (в баллах) для каждой характеристики, а также критерий (диапазон баллов или очков), по которому будут отбираться наиболее интересные резюме. Затем людей, приславших их, пригласить для личного участия в дальнейшем отборе (собеседовании). Аналогичный метод оценки можно применять для всех других документов, подготовленных претендентами. В памяти компьютера шкала оценок хранится в таблице.

3. Подключить программы проверки орфографии (или контент-анализа), которые проведут статистическую обработку текстов документов.

4. Обработать полученные материалы согласно алгоритму, который заключается в сопоставлении фактических результатов работы программ анализа текстов с нормативными значениями оценочных показателей и суммировании оценок по одинаковым показателям для всех рассмотренных документов. В итоге формируется таблица «Результаты анализа документов претендента».

5. Отобрать резюме, соответствующее установленному критерию.

Методы разработки профессионального резюме, в том числе так называемого *резюме из ключевых слов,* и его анализа с использованием Интернета и компьютерных программ приводятся ниже.

Анкеты для наемных работников

Санкт-Петербургские организации по подбору персонала обычно предлагают людям, желающим найти или сменить место работы, заполнить такую анкету, на основании которой

потенциальный работодатель смог бы подобрать себе работника. Сам работодатель, владелец или менеджер какой-либо организации также составляет перечень требований к работнику, вытекающих из особенностей вакантного рабочего места. В рекрутинговой фирме соискатели просматривают заявки работодателей, а те – анкеты работников. Сотрудники рекрутинговой фирмы помогают тем и другим найти друг друга. Фирма не гарантирует трудоустройства, но оказывает существенную помощь.

Интересным представляется ряд вопросов анкеты для наемного работника, выходящий за пределы отечественной системы документов по личному составу и приближающийся к международной практике. Прежде чем обращаться в организацию, оказывающую помощь в трудоустройстве, полезно подготовиться к ответам на вопросы предлагаемых анкет.

Кроме обычных анкетных данных (фамилия, имя, отчество, пол, возраст, место проживания с указанием ближайшей станции метро, имеющиеся специальности и стаж работы по каждой из них, образование, семейное положение с указанием количества детей и возраста младшего ребенка), требуется указать следующие сведения:

• отношение к курению (курите или нет);

• ограничения по режиму работы, связанные с детьми;

• владение иностранными языками, причем по каждому иностранному языку следует указать степень владения письменной и устной речью на этом языке: на уровне носителя языка, свободно, на бытовом уровне, со словарем;

• наличие водительских прав с указанием категории и наличия собственного автомобиля;

• ограничения по командировкам за рубеж и по России с указанием их возможной длительности (до одного года, до одного месяца, до одной недели);

• владение оргтехникой и программными средствами, включая телефаксы, ксероксы, модемы, компьютеры (уровень владения – пользователь, оператор, программист); по программным средствам обычно надо перечислить знакомые вам операционные системы, электронные таблицы, базы данных, графические и текстовые редакторы, системы бухгалтерского учета и т. п.;

• владение машинописью – отдельно на кириллице (русский язык) и на латинице с указанием скорости печати на каждом языке;

• факторы привлекательности, которые являются для вас решающими при выборе рабочего места, для чего следует указать

ранг значимости факторов (от 1 – самый важный до 8 – самый малосущественный фактор):

Фактор привлекательности	Ранг	Фактор привлекательности	Ранг
Карьера		Престиж фирмы	
Деньги, заработная плата		Взаимоотношения в коллективе	
Надежность, стабильность		Самостоятельность, ответственность	
Новые знания, опыт		Санитарно-бытовые условия	

• дополнительную информацию, связанную с оценкой причин своего недовольства последним местом работы, с самооценкой, например, такого рода:

Почему оставили прежнее место работы?		Каковы Ваши интересы вне работы (увлечения, хобби)?	
Что Вам больше всего нравилось в прежней работе?		Что Вам больше всего не нравилось в прежней работе?	
Какие качества в себе считаете сильными?		Каковы ваши слабые качества?	

• какую литературу (периодические издания) вы читаете для повышения своего профессионального уровня:

Название	Регулярность		
	Систематически	Периодически	От случая к случаю

• на какие должности вы претендуете, на какое жалование рассчитываете (как оцениваете свой труд), на какую минимальную зарплату вы согласны.

При описании профессионального опыта требуется указывать время начала и окончания работы на предприятии в обратном хронологическом порядке (то есть первым в списке должно идти последнее место работы, за ним – предыдущее и т. д.), наименование предприятия и подразделения, в котором вы работали, занимаемую должность, краткий перечень выполняемых функций и полученные при этом навыки, количество человек в подчинении.

Рекрутинговая фирма обычно предлагает претендентам

пройти *психологическое тестирование* (наиболее распространен тест 16 PF Кэттелла, тесты на уровень интеллекта, психическую устойчивость и др.).

Стоит обратить особое внимание на данные, отражающие факторы привлекательности нового места работы, самооценку, запросы по оплате труда, причины увольнения с предыдущего места работы. Во-первых, указанные сведения могут быть проверены с помощью людей, работавших с вами (обычно работодатель просит дать возможность связаться с ними, и вы должны быть готовы точно назвать некоторых бывших сослуживцев и руководителей и их телефоны). Во-вторых, заполняя эти разделы, надо подумать о том, какое впечатление ваши ответы произведут на работодателя, то есть спрогнозировать его личные особенности, ценностные ориентации и др. Желательно выглядеть в его глазах скромно, но достойно, а главное – суметь привлечь к себе внимание.

Примерно такой же набор сведений о претенденте на рабочее место интересует зарубежные фирмы, новые совместные предприятия. В частности, в книге М. Грачева[9] приводится анкета поступающего на работу в российский филиал транснациональной компании *3M,* в которой кроме сведений представляемых в рекрутинговую фирму, следует указать:

- национальность;
- дату вступления в брак;
- место жительства и род занятий супруга (супруги), детей и родителей;
- для поступающих на секретарскую или административную должность – знание стенографии на родном и иностранных языках и умение пользоваться диктофоном;
- время, место и род занятий во время пребывания за границей;
- сведения о военной службе: род войск, звание, продолжительность службы, причины ухода с военной службы;
- зарплату и дополнительные выплаты в настоящее время;
- членство в клубах, предпочитаемые занятия в свободное время;
- удовлетворенность работой на теперешнем месте работы;
- личные и профессиональные планы на ближайшие пять лет;
- знакомство с работой в условиях конкуренции;
- для работников сбытовых служб – стаж работы в сфере сбыта, круг клиентов, территорию деятельности;
- состояние здоровья с указанием количества дней болезни за последние пять лет, когда и по какому поводу проходили медицинское обследование и каково состояние вашего здоровья в

настоящее время;

• при наличии водительского удостоверения и опыта – попадали ли вы в аварию, штрафовали ли вас, изымали ли у вас права, когда и на какой срок, каким автомобилем вы владеете и как оцениваете текущие автомобильные издержки в расчете на 1 км.

Предварительное интервью

Процесс отбора часто начинается с предварительного интервью (иногда с помощью средств телекоммуникации). Основной целью первоначального отсева кандидатов является устранение тех из них, кто явно не соответствует требованиям к должности. На этой стадии интервьюер задает несколько прямых вопросов. Для занятия должности может потребоваться особое свидетельство, например диплом аудитора. Если на интервью выясняется, что кандидат его не имеет, то дальнейшее обсуждение вопроса о занятии должности будет потерей времени как фирмы, так и кандидата.

Помимо быстрого отсева очевидно неподходящих кандидатов, предварительное интервью может дать другие положительные результаты. Возможно, что свободно не только то место, на которое претендует кандидат. Опытный интервьюер знает о других вакансиях в фирме и, возможно, сумеет переориентировать предполагаемого сотрудника. К примеру, он может решить, что кандидат не справится с работой, требующей контактов с клиентами, но превосходно подойдет на внутреннюю должность. Этот тип интервьюирования не только создает репутацию фирме, но и максимально улучшает эффективность подбора и найма. Далее мы рассмотрим типы предварительного интервью.

Интервью по телефону

Организации постоянно ведут борьбу за то, чтобы снизить затраты на отбор. Пока в применении интервью по телефону нет ничего нового, этот вопрос рассматривается более тщательно. Этому методу, очевидно, недостает преимуществ личного контакта. К примеру, невозможно наблюдать невербальные сигналы кандидата, которые могут дать информацию о некоторых его навыках межличностного общения. Но если на интервьюера не воздействует внешность человека, то его голос, особенно любой региональный акцент, может произвести большое впечатление. Телефон может стать наиболее экономичным из

возможных способов обмена информацией на расстоянии. Кроме того, при использовании этого метода может пройти отбор большее количество претендентов.

Интервью на видеозаписи

Интервью на видеозаписи – еще один метод, позволяющий снизить затраты на отбор и подготовиться к некоторым ситуациям. В его реализации способны помочь консалтинговые фирмы, у которых может быть множество интервьюеров по всей стране. Используя структурированный формат интервью, разработанный нанимающей компанией, интервьюер имеет возможность записать на видео ответы кандидата. Чтобы обеспечить стандартное обращение в других подобных случаях, интервьюер может не вступать в контакт с кандидатом, а только повторить вопрос, если это необходимо. Интервью на видеозаписи имеет недостатки и не заменяет личных бесед; впрочем, как и телефонное интервью, оно позволяет фирме проводить более широкий поиск и привлекать большее количество людей.

Компьютерное интервью

Временами для интервью применяется компьютер. *Coopers* & *Lybrand* стала первой фирмой, поместившей свою систему интервьюирования в Интернет на веб-сайте под названием *Springboard.* Студенты, изучающие бухгалтерский учет, аудит и компьютеры, могут заполнить заявление о приеме на работу, и при доступе на веб-сайт в их распоряжении оказывается четыре модуля отбора. Программа сопоставляет трудовые предпочтения и образование претендента с результатами исследований культуры фирмы и сведениями о самых преуспевающих партнерах и менеджерах. Она помогает студентам определить, подходит ли им *Coopers* & *Lybrand* в качестве места работы, и позволяет агентам по подбору сосредоточить внимание на кандидатах, которые наиболее вероятно добьются успеха в фирме.

Рассмотрение кандидатур

На ранней стадии отбора есть еще один шаг, который либо предшествует предварительному интервью, либо следует за ним, – заполнение предполагаемым сотрудником заявления о приеме на работу. Работодатель оценивает его, чтобы убедиться в

том, что человек соответствует должности. Хорошо продуманное и правильно использованное заявление о приеме на работу может оказаться весьма полезным, так как в него включается значимая информация, представленная в стандартном формате. Для многих административных должностей и профессионалов заявления могут не понадобиться. В этих случаях фирма скорее всего будет рассматривать резюме.

Информация, которую требуется внести в заявление о приеме на работу, может варьироваться в зависимости от фирмы и даже от типа работы внутри одной организации. Заявление, как правило, содержит пункты, в которых указываются имя, адрес, номер телефона, сведения о прохождении военной службы, образование и послужной список. Когда претендент заполняет определенную форму (бланк, анкету), важно, чтобы он в письменном виде подтвердил правильность всех сведений, иначе его кандидатура может быть отклонена. Заявление, которое очень важно, когда кандидат подписывает бланк, удостоверяет, что все на этом бланке правда; в противном случае человеку может быть отказано в дальнейшем рассмотрении его кандидатуры. В заявлении также должно содержаться положение о том, что должность занимается по добровольному согласию и что работодатель или сотрудник могут отказаться от трудового договора по любой причине или вовсе без нее. Наконец, в заявлении должен быть пункт, согласно которому кандидат дает разрешение на проверку своих данных и рекомендаций.

Информация, содержащаяся в заполненном заявлении о приеме на работу, сопоставляется с должностными инструкциями, чтобы определить, совпадают ли на первый взгляд требования фирмы и качества кандидата. Это сопоставление зачастую сопряжено с трудностями, к чему следует быть готовым. Люди часто пытаются представить себя в несколько идеализированном виде, и это нередко осложняет процесс отбора.

Некоторые компании размещают в своих фойе компьютерные терминалы, где соискатели могут заполнить заявление о приеме на работу. Для первичной обработки и отбора заявлений применяются оптические сканирующие программы, которые рассматривают заявления применительно к другим работам, о своей пригодности к которым кандидаты не знают. Такой всесторонний подход снижает затраты на отбор сотрудников.

Проведение отборочных тестов

Для оценки квалификации и потенциала кандидата все чаще применяются тесты. Согласно данным одного исследования,

свыше половины опрошенных организаций в США проводят тесты на наличие рабочих навыков при приеме на почасовую работу. Двадцать три процента фирм практикуют квалификационные тесты для тех, кто ищет работу в управлении (администрации). Тесты используются в государственном секторе чаще, чем в частном, и в основном к ним прибегают крупные и средние компании, а не маленькие фирмы. Можно ожидать, что в больших организациях для работы с тестирующими программами есть обученные специалисты. Работодатели должны знать, что тесты могут ненамеренно оказаться дискриминационными. Когда в результате тестирования отсеивается значительная доля представителей защищаемой законом категории, оно становится неправомерным, если только работодатель не сможет доказать, что тест имеет прямое отношение к выполнению работы, о которой идет речь, и его использование вызвано производственной необходимостью.

Преимущества отборочных тестов

Тесты могут быть надежным и точным средством отбора подходящих кандидатов. Правильно подобранная программа в конечном счете содействует получению нужных результатов и обходится гораздо дешевле, чем метод проб и ошибок. Основная цель тестирования – узнать позицию претендента и релевантные навыки, которые невозможно выявить в интервью. Тесты являются эффективным способом получения подобной информации и позволяют в итоге нанять лучших работников. Этот метод применяется для измерения правдивости и рабочих качеств, знания техники безопасности, выявления наркотической зависимости, навыков обслуживания клиентов и отношения к контролю.

Потенциальные проблемы, возникающие при использовании отборочных тестов

Результаты работы человека связаны преимущественно с его способностями и мотивацией к труду. Отборочные тесты могут точно определить способность кандидата выполнять работу – то есть то, что он *может делать,* но они не так успешно указывают, до какой степени человек мотивирован к ее выполнению – то есть что он *будет делать.* Все, кто достигает наибольших успехов, имеют две общие черты: они отождествляют свои цели с целями фирмы и имеют высокую мотивацию. По той или иной причине

многие сотрудники с большим потенциалом, по-видимому, никогда его не реализуют. Факторов, связанных с успешным выполнением работы, так много и они так сложны, что отбор всегда скорее искусство, чем наука.

Проблемы могут возникнуть также в связи с опасениями по поводу тестов. Люди начинают нервничать, столкнувшись с очередным препятствием, способным вычеркнуть их из списка рассматриваемых кандидатур. Хорошо организованное тестирование и успокаивающая манера поведения тех, кто его проводит, должны снизить нервозность. Однако, хотя сильное волнение при выполнении теста нежелательно, некоторая озабоченность будет полезной.

Двойная проблема – найма недостаточно квалифицированных претендентов и отказа подходящим – будет существовать независимо от используемых процедур. Организации могут свести такие ошибки к минимуму, прибегнув к хорошо разработанным тестам, проводимым компетентными специалистами. Тем не менее отборочные тесты практически никогда не бывают совершенными факторами прогноза – ошибки неизбежны при использовании даже самого лучшего теста. Поэтому в процессе отбора не следует ограничиваться тестированием; нужно сочетать его с другими инструментами.

Характеристики правильно разработанных отборочных тестов

Правильно разработанные тесты стандартизованы, объективны, базируются на четких нормах, надежны и, что крайне важно, валидны.

Стандартизация – это единообразие процедур и условий тестирования. Чтобы сопоставить результаты одного и того же теста, выполненного разными кандидатами, необходимо для всех соискателей обеспечить как можно более похожие условия. К примеру, инструкции, время выполнения и физическая среда должны быть одинаковыми для всех. Если один человек выполняет тест в помещении, где за стеной работает отбойный молоток, а другой в тишине, вероятно, результаты тестов будут различаться.

Объективность тестирования достигается тогда, когда все, кто оценивает тест, видят одни и те же результаты. Объективными считаются тесты, в которых имеются варианты ответов и выбор между «да» и «нет». Человек выбирает либо правильный ответ, либо неправильный.

Норма – это система отсчета, используемая для сравнения

результатов одного кандидата с результатами других. Норма отражает распределение множества результатов, полученных людьми, подобными проходящему тест кандидату. Сам по себе счет не имеет большого значения, а приобретает смысл только тогда, когда может быть сопоставлен с результатами других кандидатов.

Надежность – это степень, в какой отборочный тест дает непротиворечивые результаты. Данные о достоверности показывают уровень доверия, которого заслуживает тест. Если надежность теста низкая, обоснованность его применения в качестве прогнозирующего фактора также невелика. Впрочем, достоверность сама по себе не гарантирует обоснованности.

Основным критерием отборочного теста является **валидность**, которая характеризует степень, в которой тест измеряет то, что, как предполагается, он должен измерять. Если тест не может определить способность выполнить работу, он не имеет ценности как прогнозирующий фактор и его использование не только приведет к неудачным решениям о найме, но и может иметь серьезные правовые последствия для работодателя.

Валидность часто представляется как *коэффициент корреляции*, который суммирует взаимосвязь, существующую между двумя переменными. К примеру, этими переменными могут быть результат отборочного теста и некоторый критерий деятельности сотрудника. Коэффициент 0 показывает отсутствие связи, а такие коэффициенты, как +1,0 или -1,0, указывают на абсолютную взаимосвязь, в первом случае положительную, во втором – отрицательную. Естественно, ни один тест не будет точен на все 100 %, однако организации стараются получить самый высокий реальный коэффициент. Если предназначение теста – прогноз выполнения норм выработки и исследование его валидности дало высокий коэффициент корреляции, то большинство предполагаемых сотрудников, которые получат высокий балл за выполнение теста, позднее, вероятно, будут хорошо справляться с работой.

Типы валидности

Еще раз обратив внимание на то, что измерительная методика должна быть валидной, или точной, рассмотрим суть трех типов валидности[10].

Прежде всего метод должен фактически оценивать то, что и предполагалось оценивать. Например, если метод подсчета очков во время интервью предполагает оценку коммуникабельности кандидата, то высокий балл должен означать, что кандидат

действительно имеет очень развитые коммуникативные навыки. Это называется **конструктивной валидностью**.

Второй тип называют **критериальной валидностью**, и он определяет, будет ли методика отбора точно прогнозировать результаты деятельности по выбранным значимым критериям. Примером высокой критериальной валидности может служить тест когнитивных способностей (способностей к познанию), разработанный так, что набранные в тесте баллы математически коррелируют с результатами трудовой деятельности людей. Коэффициент корреляции валидности (достоверности) может колебаться в пределах от -1,00 до +1,00. Чем ближе коэффициент корреляции к единице, тем методика отбора более валидна. В качестве примера валидной методики отбора назовем тест «бумага – карандаш» (для тестирования нужен только лист бумаги и карандаш), который оценивает способности к восприятию; доказано, что этот тест дает валидный прогноз для таких видов деятельности, как инспектор по контролю качества, электротехник и редактор.

Третий тип – **содержательная валидность**. При большом сходстве с критериальной валидностью она, в свою очередь, основывается на утверждении, что прогнозирующие показатели связаны скорее с факторами выполнения норм выработки, чем с фактическими оценками и расчетами взаимоотношений. Этот вид информации должен оцениваться с помощью надежных и валидных методик отбора.

Многие популярные тесты, простые по содержанию и обработке результатов, не проходят проверку на валидность и надежность и не могут использоваться в качестве серьезного инструментария.

Коэффициент валидности определяется через корреляцию диагностических оценок и значений какого-либо критерия профессиональной успешности (продуктивность, доход, темпы продвижения и т. п.). В табл. 6.3 показано сравнение валидности различных диагностических методов, практикуемых российскими индустриальными психологами[11].

Достоверность методик отбора персонала, установленная исследованиями американских ученых, показана в табл. 6.4[12].

В книге английского ученого Дж. Стредвика также приводятся результаты интересных исследований, показывающие, что в прогнозировании успешности претендента одни методы предпочтительнее других[13] (табл. 6.5).

Таблица 6.3

Валидность различных диагностических методов

Метод	Валидность	
	min	*max*
Интервью	0,00	0,25
Тесты достижений	0,10	0,20
Тесты интеллекта	0,20	0,30
Личностные тесты	0,20	0,40
Ситуативные методы	0,20	0,30
Суждения коллег	0,30	0,50
Биографические методы	0,40	0,70
Ассесмент-центр	0,40	0,75

Таблица 6.4

Применение и достоверность распространенных методик отбора

Методика отбора	Количество фирм, использующих методику, %	Критериальная валидность
Ситуационное собеседование (*situational interview*)	5–20	0,54
Тестирование когнитивных способностей (*cognitive ability test*)	42	0,53
Пробная работа (*work sample test*)	6	0,44
Центр оценки (*assessment centre*)	6	0,44
Биоданные (*biodata*)	11	0,37
Личностные свойства (*personality*)	5	0,10–0,25
Круг интересов (*interest inventory*)	5	0,10
Образовательный рейтинг (*education rating*)	(Нет данных)	0,10
Стандартизованное интервью (*standard interview*)	70	0,07
Проверка на употребление наркотиков (*drag screening*)	25	(различная)
Проверка на употребление алкоголя (*alcohol screening*)	13	(различная)
Генетический анализ (*genetic screening*)	1	(различная)

Общий вывод относительно надежности результатов, получаемых при использовании тестов – личностных опросников: вероятность наличия качества, выявленного с помощью таких тестов, не превышает 40 %.

Таблица 6.5

Сравнение эффективности методов прогнозирования результатов деятельности

Шкала	Метод	Эффективность
1,0	Идеальный прогноз	
0,9		
0,8		
0,7		
	Ассесмент-центры (центры оценки претендентов) — оценка развития	0,68
0,6	Структурированные интервью	0,62
	Проверочная (пробная) работа	0,55
0,5	Тесты способностей	0,54
0,4	Ассесмент-центры — оценка производительности	0,44
	Тесты личностных качеств	0,38
0,3	Неструктурированные интервью	0,31
0,2		
0,1	Отзывы	0,11
0	Астрология	0,0
	Графология	0,0

Типы тестов при приеме на работу

Характеристики выполнения работы разными людьми неодинаковы. Различия измеримы, они связаны с когнитивными (познавательными) способностями, психомоторными возможностями, знанием и спецификой работы, профессиональными интересами и свойствами личности. Еще одним возможным видом являются тесты на наркотики и алкоголь, а также вызывающее споры генетическое тестирование. Для выявления различных навыков может использоваться интернет-тестирование.

Тесты на проверку когнитивных способностей

Тесты на проверку когнитивных способностей – это тесты, которые определяют мыслительные способности в целом, память, словарный запас, беглость речи и способность к счету. Они могут способствовать выявлению кандидатов на рабочее место, которые обладают всесторонними знаниями. Так как содержание многих работ становится все более обширным и нестабильным, сотрудники должны уметь быстро адаптироваться к изменениям на рабочем месте и высоким темпам технического прогресса. Вероятно, для определения более широкого спектра характеристик, необходимых для достижения успеха, потребуются

более разносторонние методы отбора.

Тесты на психомоторные способности

Тесты на психомоторные способности измеряют силу, координацию и сноровку. Разработка тестов для определения этих способностей была ускорена из-за миниатюризации сборочных действий. Большая часть этой работы настолько тонкая, что требует использования увеличительных линз, а решающее значение в ней имеют психомоторные способности, которые невозможно целиком охватить стандартными тестами. Однако те качества, которые нужны для многих обычных производственных и некоторых офисных работ, могут быть измерены.

Тесты на знание работы

Тесты на знание работы измеряют знания людей об обязанностях, которые им предстоит выполнять на том месте, на которое они претендуют. Известны универсальные варианты таких тестов, но их можно составить для любого вида работ на основании данных, полученных из анализа работ.

Тесты с образцами работ (моделирование)

Тесты с образцами работ, или **моделирование**, – это тесты, которые требуют от кандидата выполнения одной или нескольких задач, характерных для данной работы. Следовательно, такие тесты по своей сути связаны с выполняемой работой. Данные об этом типе тестирования свидетельствуют о его высокой прогнозирующей валидности; он снижает отрицательное воздействие на кандидатов и является более приемлемым для них. Если, например, должность требует умения быстро писать в короткие сроки, то в моделирующей ситуации от соискателя может потребоваться выполнение письменного теста, причем в стрессовой обстановке проведения собеседования. По мнению некоторых экспертов, реальным обоснованным тестом должна быть оценка выполнения задачи: «Привлеките людей к работе и дайте им возможность ее выполнить».

Тесты на профессиональный интерес

Тесты на профессиональный интерес (ориентацию)

указывают на род занятий, в котором человек наиболее заинтересован и от которого он, вероятно, получит удовлетворение. Эти тесты сопоставляют его интересы с интересами людей, успешно выполняющих определенную работу. Тесты на профессиональную ориентацию могут применяться при отборе сотрудников, в первую очередь они используются в рекомендательных целях и в сфере профессиональной ориентации.

Тестирование личности

Тестирование личности – это, как следует из названия, тесты на выявление черт характера, темперамента и наклонностей. Тестирование личности часто используется для измерения честности и искренности человека, а также для выявления лиц, обладающих значительной мотивацией к труду, легко приспосабливающихся и способных хорошо работать в команде. Некоторые фирмы используют эти тесты для классификации типов личности. Имея эту информацию, фирмы могут создавать разнотипные команды – если они добиваются творческого подхода, и однородные команды – если им нужна совместимость. Тестирование личности в качестве средства отбора оспаривается, так как тестам такого рода не хватает валидности. Тем не менее исследования показали, что персональное тестирование применяется все чаще.

Тестирование на алкоголь и наркотики

Немногие вопросы вызывают сегодня столько споров, сколько тесты на наркотики. Сотрудник, употребляющий наркотики или алкогольные напитки, без сомнения, создает на рабочем месте проблемы.

Защитники программ тестирования на наркотики утверждают, что эти программы необходимы для обеспечения безопасности на рабочем месте, надежности и производительности. Почтовая служба США провела исследование, при котором наблюдала как за сотрудниками, у которых тест выявил склонность к наркотикам, так и за теми, у кого не выявил. Обнаружилось следующее: время отсутствия на рабочем месте принимающих наркотики на 66 % превышало время, в течение которого не находились на рабочем месте другие сотрудники, а денег, отпускаемых на пособия по нездоровью, те, кто принимал наркотики или алкоголь,

расходовали на 84 % больше. Они также чаще подвергались дисциплинарным взысканиям, для них характерна высокая текучесть. Тестирование рассматривается как точный критерий использования наркотиков и средство воздействия на наркоманов. Критики тестирования на наркотики также решительно утверждают, что оно является вторжением в частную жизнь, не имеющим оправдания.

Генетическое тестирование

С прогрессом в сфере генетических исследований подтверждается связь между мутацией определенных генов и некоторыми видами болезней. Ученые собрали полный набор генетической информации, заключенной в человеческом теле; мировые лидеры сравнили это достижение с высадкой человека на Луну.

Генетическое тестирование определяет, имеется ли у человека генетическая мутация, чреватая определенными болезнями, в том числе сердечными недугами, раком желудка или легких и болезнью Хантингтона. Генетические тесты могут предсказать предрасположенность к заболеванию. Обычно они не могут сообщить о том, действительно ли заболеет человек или в каком возрасте это произойдет. Кроме того, у каждого есть та или иная предрасположенность к генетическим болезням, но это не то же самое, что предболезненное состояние. Тем не менее опрос, проведенный *American Management Association,* показал, что от 6 до 10 % работодателей проводят генетические тесты.

Основных причин для генетического тестирования две. Прогнозирующее тестирование позволяет работодателям отказаться от определенных сотрудников и сохранить более производительную рабочую силу. Оно также дает возможность терапевтического вмешательства, позволяющего носителям генной мутации получить соответствующее лечение. Основной проблемой при этом является возможное злоупотребление информацией. Действие воспринимается как инвазионное (вторгающееся) и демонстрирующее сотрудникам, что в действительности фирме они безразличны. Кроме того, поскольку результаты генетического тестирования заносятся в медицинскую карту, они могут стать доступны работодателям и страховщикам без ведома или согласия человека.

Тестирование через Интернет

Интернет все чаще используется для тестирования различных навыков, требуемых от кандидатов для приема на работу. Имеется новый тип веб-обслуживания, который тестирует соискателей на имеющиеся у них (по их утверждению) технические способности. К примеру, в США менее чем за $100 в расчете на одного кандидата вы можете подтвердить наличие навыков у кандидата на рабочее место в онлайновом режиме, даже не видя его. Тесты не только рассчитаны на то, чтобы указать, прошел или провалился кандидат, но прежде всего предназначены для измерения уровня его навыков.

Графологический анализ (анализ почерка)

В Соединенных Штатах исследование почерка зачастую ставят в один ряд с телепатией и астрологией. Однако в Европе для отсева или выбора кандидатов на должность графологический анализ применяется часто – к примеру, в Израиле и Швейцарии к нему прибегают свыше 80 % фирм, во Франции доля работодателей, использующих эту методику, почти столь же высока.

Существуют две различные школы анализа почерка: гештальттеория, разработанная в Германии, и метод штриха, применяемый в основном во Франции, Англии и Соединенных Штатах. Последний метод изучает почерк на предмет наличия определенных характерных черт.

Хотя в Соединенных Штатах не проводились исследования о распространенности графологического анализа, согласно данным некоторых экспертов по почерку, такой анализ применяется все чаще. По всей видимости, основной причиной нежелания работодателей США широко использовать эту методику является забота о том, смогут ли они обосновать такие тесты, и именно это опасение, а также беспокойство о возможном преследовании по закону заставляет многие американские фирмы быть осторожными.

Собеседование при приеме на работу

Собеседование при приеме на работу – это целенаправленная беседа, в которой интервьюер и кандидат обмениваются информацией. В прошлом собеседования не показали себя как факторы, достоверно прогнозирующие успех нового сотрудника, тем не менее они продолжают оставаться основным методом оценки кандидатов. Некоторые фирмы добились повышения валидности интервью (речь об этом пойдет

далее в этой же главе). Собеседование при приеме на работу особенно значимо потому, что люди, которые добрались до этого этапа, – это те, кто выдержал целый ряд испытаний: прошли предварительное интервью и получили удовлетворительные оценки по отборочным тестам. На этом этапе остаются претенденты, которые, по крайней мере на бумаге, обладают должной квалификацией. Любой бывалый менеджер, однако, знает, что внешность может оказаться обманчивой. Удостовериться в том, что человек готов работать и может адаптироваться в организации, поможет дополнительная информация.

Подготовка работодателя к интервью с претендентом на должность[14]

Итак, методы диагностики личных свойств претендентов и работников – это в основном *интервью, интеллектуальные* и *личностные тесты, тесты достижений* и т. п.[15] Такого рода методы применяют часто, но их эффективность ограничена ввиду невысокой валидности, а зачастую и отсутствия у работодателя четких критериев адекватности работника требованиям рабочего места.

Вторая группа методов – *суждения коллег* (как вариант экспертного метода), полезные только для внутреннего рекрутмента и в ситуации отсутствия конфликта; *биографические методы* (в России практически не применяются, однако здесь известны напоминающие их метод каузометрии А. А. Кроника и работы Е. Ю. Коржовой в клинической диагностике); *ассесмент-центры* (комплексная технология оценки, включающая взаимосогласованные методы анализа деятельности, биографические и ситуативные методы, в России только начинают распространяться).

Ситуативные методы применяются обычно в сочетании с другими методами и включают:

• почтовая корзина (по обрывкам документов в корзине понять суть проблемы, принять решение, наложить резолюции) – здесь есть область оценки, то есть качества, которые оцениваются;

• доклады и презентации на избранную тему – также позволяют дать оценки;

• ролевые игры;

• групповые дискуссии;

• анализ случаев («кейс-метод»);

• игры на планирование;

• сценарный метод.

В *групповой дискуссии* также есть область оценки кандидата и всех участников. В данном случае применяются техники **категориального наблюдения**, при этом единицей наблюдения является интеракция, единичное взаимодействие между членами группы. По схеме наблюдения Р. Бейлса, интеракции делятся на следующие группы:

• 4–9 – область задачных интеракций («внешняя» ситуация, дифференциация группы);

• 1–3 и 10–12 – область социально-эмоциональных интеракций («внутренняя» ситуация, интеграция группы).

Задачные интеракции делятся на активные (4–6) и пассивные (7–9); социально-эмоциональные – на позитивные (1–3) и негативные (10–12).

Интеракции делятся также по принадлежности к фазам группового решения задачи: ориентация в проблеме – 6, 7; оценка – 5, 8; контроль – 4, 9; принятие решения – 3, 10; снятие напряженности – 2, 11; интеграция – 1, 12.

Схема категориального наблюдения по Бейлсу

1. Проявляет солидарность, поддерживает других, помогает, поощряет.
2. Чувствует себя свободно, шутит, смеется, проявляет удовлетворение.
3. Соглашается, пассивно повинуется, понимает, уступает другим.
4. Советует, руководит (учитывая автономию других).
5. Высказывает мнение, оценивает, анализирует, выражает свои чувства или желания.
6. Ориентирует, информирует, повторяет, объясняет, подтверждает.
7. Просит ориентировать, информировать, подтвердить, объяснить.
8. Спрашивает о чужом мнении, установке, интересуется оценкой своих действий, выражением чувств по поводу своего поведения.
9. Ориентируется на предложения, просит указаний о возможных путях действий.
10. Не соглашается, саботирует, не оказывает помощи, действует формально.
11. Проявляет напряженность, раздражение, просит о помощи, уклоняется от совместных действий.
12. Проявляет антагонизм, унижает других, защищает и утверждает себя.

По итогам наблюдения подсчитывается количество

интеракций каждого вида и определяется интерактивный профиль кандидата (в каких сферах групповой работы концентрируется, на каких этапах групповой работы наиболее активен и как распределяется активность: на регуляцию групповой атмосферы, на оказание влияния на членов группы, на содержание задачи). Использование видеокамеры и аудиозаписи облегчает фиксацию и подсчет интеракций по каждому участнику.

Биографические методы – это опросники (поиск биографических данных как предикторов профессиональной успешности), метод критических жизненных событий (КЖС).

Интервью широко применяются при приеме на работу и оценке персонала в рамках программы развития персонала.

Интервью при приеме на работу включает ряд локальных диагностических тем, вопросы кандидата об организации и поведенческий компонент во время самого интервью. Оценка проводится по набору биполярных 5-балльных шкал.

Есть специальные технические приемы углубленного интервью: выявляются сильные и слабые стороны партнеров, коллег (проекция себя на рисуемые портреты коллег); монологическое интервью (человек задает вопросы от имени кого-то, сам и отвечает за другого собеседника), ситуативное интервью (проигрывание и разбор вместе с испытуемым ключевых ситуаций, которые могут возникнуть или уже встречались).

Типы интервью

«Расскажите о себе» – таково было стандартное предложение в ходе интервью в 1980-е гг. Однако оно в достаточной мере устарело. Даже если подобная просьба звучит сегодня, за ней, вероятно, последуют зондирующие вопросы, заданные согласно различным методикам интервьюирования. Интервью бывают структурированные и неструктурированные. Различия между этими двумя форматами рассмотрены ниже.

Неструктурированное (неформализованное) интервью

Неструктурированное интервью – это собеседование, при котором интервьюер задает зондирующие открытые вопросы. Этот тип интервью всеохватен, и интервьюер поощряет кандидата говорить как можно больше. Неструктурированное интервью зачастую занимает больше времени, чем структурированное, и в результате приводит к тому, что от разных претендентов поступает различная информация. Человек, которого поощряют

излить душу, может захотеть рассказать то, что интервьюеру не нужно и чего он вовсе не хотел бы знать. В США не прошедшие конкурс люди, по отношению к которым использовался такой метод, могут потом заявить в суде, что причиной их провала при поступлении на работу стало использование работодателем этой конфиденциальной информации.

Структурированное (формализованное) интервью

Структурированное интервью представляет собой серию вопросов, имеющих отношение к работе, которые последовательно задают каждому кандидату на должность. Такое интервью увеличивает его надежность и точность за счет снижения субъективизма и непоследовательности неструктурированных интервью.

Структурированное собеседование при приеме на работу содержит четыре типа вопросов:

• *ситуационные вопросы,* в которых воспроизводится типичная ситуация на рабочем месте и определяется, что сделал бы человек в подобных обстоятельствах;

• *вопросы, связанные со знанием работы,* с помощью которых выясняют знания кандидатов, имеющие отношение к работе; эти вопросы могут касаться образовательных или научных моментов либо управленческих навыков;

• *вопросы, моделирующие часть работы,* когда от соискателя может потребоваться в действительности исполнить пробную задачу, являющуюся ее частью;

• *вопросы к работнику*, которые ставят задачу определить готовность человека приспособиться к требованиям работы, например интервьюер может спросить, готов ли претендент выполнять монотонную работу или переехать в другой город.

Поведенческие интервью

Поведенческое интервью – это структурированное интервью, в котором задаются вопросы с целью прозондировать прежний опыт кандидата в определенных ситуациях (форма ситуационного метода).

В поведенческом интервью тщательно отбираются ситуационные типы поведения в зависимости от того, какое значение они имеют для успешного выполнения работы. Людей спрашивают о том, как они действовали в описываемой ситуации. Например, кандидату на должность инженера может быть

предложено: «Расскажите о времени, когда вам пришлось принимать важное решение, не имея всей необходимой информации». Для оценки используются контрольные ответы, полученные из наблюдений за поведением успешно работающих сотрудников. Ответ человека на вопрос о данной ситуации позволяет оценить его рабочий потенциал. Поведенческое интервьюирование дает возможность независимо от воли человека узнать правду о его отношении, интеллекте и правдивости. В ходе такого интервью может быть выявлено что угодно – самонадеянность, раздражение и плохое взаимодействие с членами команды. Хотя на первый взгляд может показаться, что интервью целиком посвящено техническим навыкам, им отводится здесь столько же места, сколько и в других методах отбора. Как было показано в одном исследовании, проведенном в США, этот аспект характеристики кандидата имеет большое значение, так как до 97 % неудач в работе возникают не по причине профессиональной некомпетентности, а из-за личных конфликтов.

Разработка интервью, основанного на типе поведения, по всей видимости, может включать следующие шаги:

• анализ работы с целью определить знания, навыки, способности и поступки, значимые для успешного выполнения работы;

• определение формы вопросов относительно конкретной работы с целью выявить желаемый тип поведения;

• создание структурированного формата, подходящего для каждого вида работы;

• разработка контрольных ответов – примеров *хороших, средних* и *плохих* ответов на вопросы;

• обучение интервьюеров.

Вопросы, задаваемые при поведенческом интервью, с правовой точки зрения безупречны, так как связаны с выполняемой работой. Важно и другое: так как и вопросы, и ответы связаны с выполнением работы, они более точны в прогнозировании успешности кандидата. Исследование показывает, что в то время как коэффициент успеха традиционного интервью колеблется около 14 %, поведенческое интервьюирование имеет коэффициент успеха около 55 %.

Рейтинговая шкала может оказаться полезной при сравнении нескольких претендентов. Те же специалисты, которые разрабатывают вопросы для интервью, могут установить ответы, соответствующие каждому уровню шкалы. Эти люди вполне знакомы с работой, для которой разрабатывалось интервью. Шкала может иметь только три уровня, например: 5 – прекрасно

(ответы, которые отражают предполагаемый успех); 3 – минимально удовлетворительно (возможные трудности в выполнении задачи) и 1 – плохо (возможный провал). Затем для каждого из кандидатов может быть получен общий результат. Положительной чертой поведенческого интервьюирования является его способность проводить грань между соискателями. Когда оказывается, что несколько человек имеют сходные навыки, опыт и квалификацию, эта методика поможет выбрать того из них, кто, вероятнее всего, отличится при выполнении работы. Она дает ответ на один вопрос, который больше всего хотели бы получить как менеджер по найму, так и сам кандидат: достаточно ли он *соответствует*?

Какое-то время поведенческое интервьюирование использовалось исключительно при поиске людей на высшие руководящие должности, но в настоящее время эта техника популярна и в сфере подбора на места более низкого уровня.

Ложкой дегтя в бочке меда является то, что некоторые соискатели осведомлены о сути процесса. Все чаще претенденты, особенно пришедшие из школ бизнеса и с юридических факультетов, намеренно представляют себя в неверном свете в ходе интервью. Истории о том, кто они есть и что делали в реальных ситуациях, нередко являются чистейшей воды вымыслом.

Методы проведения интервью

Собеседование может проводиться несколькими способами. Наиболее уместный подход определяется уровнем вакантной должности и рынком труда, который предполагается использовать. Методы интервьюирования рассмотрены далее.

Интервью один на один (с глазу на глаз)

Во время типичного собеседования при приеме на работу претендент встречается с интервьюером с глазу на глаз. Так как интервью может оказаться для него весьма волнующим событием, встреча один на один зачастую выглядит менее пугающей. Обстановка, которую обеспечивает этот метод, может позволить наладить эффективный обмен информацией.

Групповое интервью

При проведении **группового интервью** несколько

кандидатов вступают в контакт в присутствии одного или нескольких специалистов компании. Этот подход, хотя он не исключает использования других типов интервью, может дать представление о межличностной компетенции людей, так как они участвуют в групповом обсуждении. Другим преимуществом этой методики является то, что она экономит время занятых профессионалов и администраторов. Групповое интервью обеспечивает правовую защиту интервьюера в случае обвинений со стороны претендента в пристрастности, дискриминации и других нарушениях этики или закона.

Коллегиальное интервью

В ходе **коллегиального интервью** несколько представителей фирмы беседуют с одним кандидатом. Использование нескольких интервьюеров не только приводит к лучшим решениям о найме – с него также начинается вхождение человека в среду компании. К моменту завершения встречи он многое узнает о фирме, ее корпоративной культуре, людях и самой работе.

Стрессовое интервью

Большая часть собеседований разрабатывается так, чтобы минимизировать стресс для кандидата. При использовании **напряженного (стрессового) интервью**, однако, намеренно создается тревожная обстановка, чтобы определить, как человек отреагирует на стрессовую ситуацию на рабочем месте. Знание этого фактора может оказаться значимым, если работа требует способности справляться с сильным стрессом. Например, интервьюер намеренно заставляет кандидата испытывать неловкость, задавая ему прямые и часто невежливые вопросы. В той или иной мере стресс неизбежен на любой работе, поэтому очевидно, что подобное интервью не является оправданным для большей части ситуаций.

Реалистическое предварительное рассмотрение работы

Многие соискатели имеют нереалистические ожидания относительно предполагаемой работы и работодателя. Ошибочное восприятие может иметь негативные последствия, хотя оно зачастую поддерживается интервьюерами, рисующими неверное – в розовых тонах – представление о компании. Эта практика приводит к тому, что люди не соответствуют

должностям. Проблема осложняется, когда кандидаты преувеличивают свои достоинства. Чтобы скорректировать ситуацию, работодателю на ранних этапах отбора следует предоставить людям адекватное описание работы.

Реалистическое предварительное рассмотрение работы (РПРР) включает предоставление кандидату в объективном свете как положительной, так и негативной информации о работе. РПРР передает сведения о задачах, которые будет решать человек, и о типе поведения, которого следует придерживаться, чтобы вписаться в фирму и ее политику. Этот подход помогает кандидатам получить более точное представление о работе и фирме. Хотя не все исследования подтверждают практическую эффективность РПРР, сторонники этого метода утверждают, что в то время как его разработка и применение сравнительно недороги, отдача от него может оказаться значительной, если учитывать снижение затрат на отбор и текучесть рабочей силы. Кроме того, работодатель получает выгоды от честного и этичного поведения.

Рекомендации по проведению интервью

На практике обычно применяется так называемое *полу-структурированное интервью*: основные темы и часть вопросов определяются заранее, при подготовке плана интервью, в соответствии с целями, ради которых оно проводится. Часть вопросов «всплывает» по ходу беседы и задается импровизированно, но опять-таки с учетом целей интервью.

Интервью при приеме на работу[8] обычно включает следующие диагностические темы: происхождение, семья, образование, служба в армии, профессиональная карьера, взгляды на жизнь и философия менеджмента, самооценка, цели и планы, финансы (так называемая «компенсационная биография»), здоровье, социальные отношения, свободное время, особые интересы. Кроме того, на основе информации по всем локальным темам выделяются «сквозные» темы: способности, ценности, склонность к рефлексии, лояльность к организации.

Кроме решения задач диагностики, в рамках интервью кандидату следует сообщить интересующую его информацию о предприятии и о вакансии, то есть ответить на его естественные вопросы. Обычно у людей возникают следующие вопросы (для ответа на которые материал подбирается заранее, при подготовке к интервью):

• что представляет собой организация: область деятельности, расположение, ее величина, численность персонала, стиль

руководства;

• информация о вакансии: общее описание, задачи, объем ответственности, представительство, шансы развития (карьеры);

• общие требования к кандидатам: образование, квалификация, знания, профессиональный опыт, способности, личные свойства, возраст;

• что предлагает организация: размер денежного содержания, дополнительные формы стимулирования (помощь в приобретении жилья, кредиты, оплата проезда, транспорт и т. п.), помощь в повышении квалификации, режим работы.

Все эти сведения, естественно, согласовываются с руководством, а специфика интереса к ним кандидата является дополнительной диагностической информацией.

Структура интервью задает и порядок перехода от темы к теме. Можно выделить его основные фазы (табл. 6.6).

Таблица 6.6

Порядок проведения интервью с претендентом на должность

Фаза	Суть происходящего	Пример
1	Приветствие кандидата Установление контакта	Представление партнеров друг другу Благодарность за участие Обоснование приглашения Обеспечение доверия
2	Общие сведения	Происхождение Родительская семья Семейное положение Место жительства. Жилье
3	Образование	Школьные успехи Высшее образование Дополнительные квалификации Образовательные планы
4	Профессиональное развитие	Базовая профессия Профессиональные изменения Профессиональная деятельность Профессиональные планы
5	Свободное время	Семья. Интересы. Спорт
6	Информация об организации работодателя	Информация об организации Информация о вакансии Требования к кандидату Стимулирование
7	Обсуждение условий контракта	Прежние доходы Ожидаемые доходы Особые условия Приработки
8	Завершение интервью	Указания на дальнейшие действия Краткое резюме Благодарность за беседу

Оценка

«Неживой» способ реагирования	1 2 3 4 5	Импульсивный способ реагирования
Точка зрения «без сомнений»	1 2 3 4 5	Скептическая точка зрения
Лишенная акцентов манера речи	1 2 3 4 5	Акцентированная манера речи
Необузданная манера поведения	1 2 3 4 5	Строго дисциплинированное поведение
Запинающаяся отрывистая речь	1 2 3 4 5	Плавное течение речи
Деликатные мягкие движения	1 2 3 4 5	«Живые» движения
Беспорядочные, хаотичные жесты	1 2 3 4 5	Целесообразные, взаимосвязанные жесты
Нескоординированные движения	1 2 3 4 5	Скоординированные движения
Хаотичное построение предложений	1 2 3 4 5	Сложные, корректно построенные предложения
«Ползущая» походка	1 2 3 4 5	«Молодцеватая» стаккато-походка
Ограниченное пространство движений	1 2 3 4 5	Расширенное пространство движений
Жесткие, чопорные жесты	1 2 3 4 5	Мягкие, округлые жесты
Неуверенная манера держать себя	1 2 3 4 5	Эффектная манера держать себя, рисовка
Двусмысленные уклончивые суждения	1 2 3 4 5	Энергичные конкретные суждения
Плохая дикция	1 2 3 4 5	Четкая дикция
Вялые движения	1 2 3 4 5	Порывистые движения
Неясные понятия	1 2 3 4 5	Четко определенные понятия
Обезличенные формы выражения	1 2 3 4 5	Самодовольная манера выражаться
Конкретные описания	1 2 3 4 5	Абстрактно-формальные описания
Неточные сведения	1 2 3 4 5	Точные и непротиворечивые сведения
Нет подчеркивающих жестов	1 2 3 4 5	Порывистые подчеркивающие жесты
Небрежный внешний вид	1 2 3 4 5	Педантично ухоженная внешность
Тревожно-осторожный	1 2 3 4 5	Оптимистически-свободная тактичность
Неясные суждения	1 2 3 4 5	Сложные, но ясные суждения
Незавершенные, незаконченные, «оборванные» предложения	1 2 3 4 5	Полностью завершенные предложения

Беспомощное мышление	1 2 3 4 5	Искусное связывание мыслей
Медлительная речь	1 2 3 4 5	Торопливая речь
Примитивно-неуклюжая речь	1 2 3 4 5	Привычно искусная речь
Не имеет никакой точки зрения	1 2 3 4 5	Упрямо утверждает свою точку зрения
Отвлекается	1 2 3 4 5	Не может отвлечься
Изменчивая манера говорить	1 2 3 4 5	Монотонная манера говорить
Сдержанные, заторможенные движения	1 2 3 4 5	Раскованные движения
Однонаправленное мышление	1 2 3 4 5	Разностороннее многоаспектное мышление
Осмотрительное поведение	1 2 3 4 5	Активно-динамичное поведение
Неконцентрированное поведение	1 2 3 4 5	Строго концентрированное поведение
Расслабленная поза	1 2 3 4 5	Судорожно-напряженная поза
Шепчущий голос	1 2 3 4 5	Кричащий голос
Немелодичный голос	1 2 3 4 5	Певучий голос
Словоохотливый	1 2 3 4 5	Лаконичный
Холодный, «металлический» голос	1 2 3 4 5	Теплый, мягкий голос
Инертное, вялое выражение эмоций	1 2 3 4 5	«Излучает» эмоции, «искрится» эмоциями
Робкий, заторможенный в контакте	1 2 3 4 5	Непосредственный, активный
Неуверенная манера держать себя	1 2 3 4 5	Уверенная, броская манера держаться
Узкопрофессиональная образованность	1 2 3 4 5	Многосторонняя образованность
Не имеет профессиональных знаний	1 2 3 4 5	Профессиональные знания вузовского уровня
Едва окончил школу	1 2 3 4 5	Полноценное школьное образование
Прошлая деятельность не требовала высшего образования	1 2 3 4 5	Прошлая деятельность требовала высшего образования
Однообразная деятельность	1 2 3 4 5	Разносторонняя деятельность
Нет профессионального жаргона	1 2 3 4 5	Знает несколько профессиональных жаргонов
Производит впечатление малограмотного	1 2 3 4 5	Производит впечатление высокообразованного
Узкие профессиональные знания	1 2 3 4 5	Многосторонние профессиональные знания
Никаких общеобразовательных хобби	1 2 3 4 5	Много общеобразовательных хобби
Ограниченные и поверхностные знания	1 2 3 4 5	Широкие фундаментальные знания
Узкопрофессиональная беседа	1 2 3 4 5	Беседа на широкие темы
Не придерживается никаких правил	1 2 3 4 5	Рабски следует правилам

Не приемлет подчинения	1 2 3 4 5	Безусловно готов подчиняться
Упрямый, своенравный	1 2 3 4 5	Готов приспосабливаться соразмерно оплате
Обходит молчанием другое мнение	1 2 3 4 5	Тотчас принимает противоположное мнение
Понимает только сказанное прямо	1 2 3 4 5	Понимает и недосказанное
Вялая защита своей точки зрения	1 2 3 4 5	Упрямая защита своей точки зрения
Нерешительность	1 2 3 4 5	Энергичное принятие решений
Много рассказывает о своих прежних работодателях	1 2 3 4 5	Не говорит о своих прежних работодателях

Подготовка наемного работника к интервью по поводу трудоустройства

Приведем рекомендации специалистов по подбору персонала[16] для претендентов на должности. Данные рекомендации можно считать хрестоматийными, поскольку они достаточно часто воспроизводятся в пособиях по трудоустройству.

Подготовка к интервью

Готовясь к интервью, очень важно собрать как можно больше сведений о фирме, куда вы идете. Полезную информацию можно получить разными способами: познакомьтесь с продукцией или услугами компании, ее проспектами и рекламными брошюрами, статьями в газетах или журналах. Побеседуйте с человеком, работающим (работавшим) в этой фирме, если это возможно.

Что надо знать об организации, в которую вы идете на интервью:

- Какую продукцию (услуги) предлагает организация?
- Где и кому реализуются продукция и услуги?
- Сколько лет существует организация?
- Стабилен ли состав руководства или оно часто меняется?
- Каков юридический статус организации?
- Каково отношение к служащим в данной организации?
- Какие новые проекты разрабатываются в организации?
- Каковы перспективы отрасли, к которой принадлежит организация?
- Входит ли организация в какое-либо более крупное объединение?
- Много ли внимания уделяет организации пресса? Каковы ее отзывы?

• Базируется ли организация только внутри страны или имеет партнеров, отделения за рубежом?

Некоторые советы

Помните, что при выборе из нескольких кандидатов, обладающих одинаковой квалификацией, решающую роль сыграет ваше умение произвести благоприятное впечатление во время собеседования.

Внешний вид и манера держаться имеют очень большое значение. На интервью лучше одеться в официальном стиле, вы должны выглядеть опрятно и аккуратно.

Не опаздывайте! Приходите на 15 минут раньше назначенного времени – этим вы покажете, что уважаете проводящего собеседование и цените его время.

Важно выяснить продолжительность интервью и придерживаться оговоренного времени. Это поможет правильно распределить время между ответами и вопросами, определить степень подробности ответов. Будьте вежливы и доброжелательны со всеми, кого встретите в офисе. Не забудьте улыбнуться, входя в кабинет. Не забывайте, как важен язык жестов, ваше рукопожатие: оно должно быть уверенным, но не слишком сильным, рука – сухой и теплой. Следите за осанкой, стремитесь смотреть в глаза, но ничего не доводите до крайности.

Возьмите с собой как можно больше документов, подтверждающих вашу квалификацию, образование и дополнительные знания.

Если вам предложат заполнить какие-либо формы, лучше взять их с собой и вернуть в кратчайшие сроки. Работая с ними дома, потренируйтесь на черновике: все имеет значение – грамотность, почерк, помарки, четкость формулировок.

Интервью обычно начинается с конкретных вопросов о вашей профессиональной подготовке или описания вакантной должности и организации в целом. Внимательно слушайте и следуйте направлению беседы, которое задаст интервьюер. Вы должны стремиться сообщить о себе все, что говорит в вашу пользу, но не упустив того, что будет сказано вам.

Ваши ответы должны быть прямыми (отвечайте непосредственно на поставленный вопрос) и точными (не выходите за пределы обсуждаемой темы). Но это не означает, что вы должны говорить только «да» и «нет».

Отвечая на вопросы, избегайте штампов и банальностей.

Во время собеседования постоянно соотносите ваше образование или профессиональный опыт с реальными обязанностями той позиции, на которую вы претендуете.

Говорите правду. Ваши волнение и колебания будут заметны и заронят сомнения, каждая неточность будет неизменно углублять их и вызывать дальнейшие вопросы.

Заканчивая беседу, договоритесь о том, когда и как вы узнаете о результатах, и поблагодарите интервьюера.

Несколько правил

1. Приветствуя представителя компании, не подавайте руки первым.
2. Не садитесь, пока вам не предложат этого сделать.
3. Внимательно слушайте. Следуйте тому направлению беседы, которое задаст интервьюер.
4. Прежде чем отвечать на вопрос, постарайтесь понять: зачем он задан, как в ответе подчеркнуть свои сильные стороны и о чем говорить не следует.
5. При обсуждении предыдущих мест работы не критикуйте бывшего начальника и коллег.
6. Не начинайте разговора о ваших личных или финансовых проблемах, если вас об этом специально не спросили.
7. Вы можете назвать зарплату, которая вас удовлетворит, но не раньше, чем вас об этом спросят.
8. Заканчивая интервью, поблагодарите собеседника за внимание.

Наиболее частые вопросы интервьюера и рациональные ответы на них

Какие у вас есть вопросы?

Вопрос может быть задан в начале беседы, и только предварительная подготовка поможет правильно сориентироваться.

Расскажите немного о себе (каковы ваши обязанности на нынешней работе?)

В сжатом 2-минутном ответе вы можете рассказать о вашем образовании и опыте работы (если он есть), попутно стараясь доказать, что вы являетесь превосходным кандидатом на имеющуюся должность.

Почему вы выбрали эту работу (компанию, образование)?

Приведите серьезные доводы: возможность роста, полезный опыт и т. п.

Получали ли вы другие предложения о работе?

Если да, то прямо скажите об этом – это повысит ваши шансы. Разумеется, добавьте, что данная работа вас интересует больше.

Проходили ли вы интервьюирование в других местах?

Как правило, можно ответить «да», но не уточнять, где именно.

Не помешает ли ваша личная жизнь данной работе, связанной с разъездами и ненормированным рабочим днем?

Этот вопрос чаще задают женщинам. В ответе можно сказать либо твердое «нет», если это действительно так, либо сказать, в каких пределах вы допускаете пребывание в командировке и на работе за пределами нормированного рабочего дня.

Каковы ваши сильные стороны?

Подчеркивайте в первую очередь качества, полезные для данной работы. Подтвердите их наличие примерами из вашей жизни в годы учебы или работы.

Каковы ваши слабые стороны?

Этот вопрос используйте для повышения ваших шансов: назовите такой недостаток, который был бы логическим продолжением ваших же достоинств. Например: «Я совершенно не могу расслабиться, когда работаю над важным проектом».

Почему вы хотите получить именно эту работу? Почему нам стоит принять вас?

К такому вопросу следует подготовиться заранее. От вас ждут подтверждения того, что вы в курсе дел компании. Отсутствие знаний о компании и отрасли может стать причиной отказа в приеме на работу.

Почему вы ушли с предыдущей работы (решили переменить место)?

Приведите примерно такую причину: «Из-за предстоящей реорганизации я не уверен, что могу быть полезен фирме». Или: «Не могу полностью реализовать свой потенциал; не имею возможности профессионального роста». Если интервьюер знает, что у вас был конфликт, не вдаваясь в детали, поясните, что это был уникальный случай, связанный с особыми обстоятельствами, и подчеркните все позитивное, что было в предыдущей работе: приобретенный опыт, навыки и т. п.

Как вы представляете свое положение через пять (десять) лет?

Лучше отвечать обтекаемо: хотел бы работать в этой же организации, но на более ответственной работе.

На какую зарплату вы рассчитываете?

По возможности уклонитесь от ответа, сказав, что вы не считаете, что зарплату следует обсуждать в первую очередь. Если интервьюер настаивает, попробуйте все же выяснить у него, сколько фирма предполагает предложить. Если вы вынуждены назвать цифру, называйте верхнюю и нижнюю границы ожидаемой суммы. Можно сослаться на информацию об оплате

аналогичного труда, почерпнутую вами из объявлений в процессе изучения рынка труда. Можно также уточнить состав ваших будущих обязанностей и условия труда, сравнить с прошлой работой и затем определить стоимость трудозатрат.

Что бы вы хотели узнать еще?

Никогда не говорите, что у вас нет вопросов. Спросите о содержании будущей работы, о том, чего ожидает фирма от нового работника, почему уволился человек, занимавший эту должность, и т. п. При благоприятном развитии беседы, переходя к обсуждению деталей сотрудничества, можно попросить познакомиться с коллективным договором (если он есть), положением о подразделении, в котором вы предполагаете работать, должностной инструкцией, местом работы, будущим непосредственным начальником и т. п.

Каковы ваши самые значительные достижения?

Составьте список своих крупных достижений за последние 5 лет. Если возможно, приведите цифры, чтобы оценить меру вашего успеха.

Каким, по вашему мнению, должен быть начальник?

На самом деле, у вас хотят выяснить, склонны ли вы к конфликтам с начальством. Идеальным ответом будет: «Компетентный, сильный лидер, у которого я мог бы учиться, который даст мне шанс испытать собственные силы, будет меня наставлять, а при необходимости давать взбучку».

Какие изменения вы произвели бы при получении этой работы?

Вопрос чаще задается претендентам на места менеджеров или административную работу; следует показать свое знакомство с подобными ситуациями и умение проявлять инициативу, но не переусердствуйте, выказав готовность не оставить камня на камне. Остерегайтесь также предлагать изменения, если у вас не было возможности обстоятельно ознакомиться с состоянием дел.

Имейте в виду: предоставленные вами сведения почти наверняка будут проверены путем опроса по телефону или иным способом тех людей, с которыми вы работали раньше (работаете теперь), поэтому полезно запастись информацией о том, как связаться с теми из ваших руководителей и сослуживцев, которые могут подтвердить вашу правдивость и вообще благожелательно настроены к вам.

Данные рекомендации не универсальны, поскольку отражают в основном американский опыт и стиль поведения. Но многие российские компании считают оправданным следование этим моделям поведения, хотя Россия – не Америка и, даст бог, никогда не потеряет свою самобытность и культуру.

В беседе по поводу трудоустройства обязательно проявятся личные особенности интервьюера – возраст, пол, убеждения и предубеждения, стереотипы, ожидания, ценностные ориентации и т. п. Интервьюер, кроме того, является представителем компании, а значит, носителем ее культуры, в том числе культуры управления, взаимоотношений и коммуникаций. На процесс собеседования могут повлиять и текущее состояние фирмы, переживаемая ею фаза развития, перспективы на рынке, состояние окружающей среды и масса других факторов. Поэтому полезно заранее узнать о фирме как можно больше и прийти на собеседование, проделав ту работу, которую рекомендуют на предварительной стадии практически любые стандарты деловых переговоров.

50 причин отказа соискателю в работе[17]

1. Жалкий внешний вид.
2. Манеры всезнайки.
3. Неумение изъясняться: слабый голос, плохая дикция, речевые ошибки.
4. Отсутствие плана карьеры: четких целей, задач.
5. Недостаток искренности и уравновешенности.
6. Отсутствие интереса и энтузиазма.
7. Невозможность участвовать в делах помимо обусловленного графика.
8. Чрезмерная концентрация на деньгах: заинтересованность только в более высокой оплате.
9. Низкая успеваемость во время учебы.
10. Нежелание начать снизу: ожидание слишком многого и слишком быстро.
11. Стремление к самооправданию, уклончивость, ссылки на неблагоприятные факторы (экстернальность).
12. Бестактность.
13. Недостаточная зрелость (инфантилизм).
14. Невежливость.
15. Презрительные отзывы о предыдущих работодателях.
16. Слабое умение ориентироваться в обществе.
17. Выраженное нежелание учиться.
18. Недостаточная живость.
19. Нежелание смотреть в глаза интервьюеру.
20. Вялое, «рыбье» рукопожатие.
21. Нерешительность.
22. Безделье во время отпуска, предпочтение пляжных удовольствий.
23. Неудачная семейная жизнь.

24. Трудности в отношениях с родителями.
25. Неряшливость.
26. Отсутствие целеустремленности (просто ищет «местечко»).
27. Желание получить работу на краткое время.
28. Слабое чувство юмора.
29. Мало знаний по специальности.
30. Несамостоятельность (родители принимают решения за него).
31. Отсутствие интереса к компании и отрасли.
32. Подчеркивание того, что имеет полезные знакомства (опора на связи).
33. Нежелание идти или ехать туда, куда требуется (низкая мобильность).
34. Цинизм.
35. Низкий моральный уровень.
36. Лень.
37. Нетерпимость при сильно развитых предубеждениях.
38. Узость интересов.
39. Неумение ценить время (много времени проводится непродуктивно).
40. Плохое ведение собственных финансовых дел.
41. Отсутствие интереса к общественной деятельности.
42. Неспособность воспринимать критику.
43. Непонимание ценности опыта.
44. Радикальность идей.
45. Опоздание на интервью без уважительной причины.
46. Отсутствие каких бы то ни было сведений о компании.
47. Невоспитанность (не благодарит интервьюера за уделенное время).
48. Отсутствие вопросов о работе к интервьюеру.
49. Сильно давящий тип.
50. Неопределенность ответов на вопросы.

Даже хорошо спланированное интервью может быть нарушено какими-нибудь внезапными событиями. Роберт Хаф попросил директоров по управлению человеческими ресурсами из 100 крупнейших американских корпораций описать самые неожиданные вещи, которые случались во время интервью. Вот что они рассказали[18]:

• «Моя собеседница включила плеер, надела наушники и сказала, что может одновременно слушать и меня, и свою любимую музыку».

• «Девушка, пришедшая на интервью, достала гамбургер с

картошкой фри и стала с аппетитом есть, сославшись на то, что не успела пообедать».

• «Кандидат, на голове которого не было никаких признаков растительности, неожиданно извинился и вышел из кабинета. Через несколько минут он вернулся. Но теперь его лысину прикрывал парик».

• «Мой собеседник, не обращая внимания на табличку “Не курить”, несколько раз попытался зажечь сигарету с фильтром, но почему-то не с того конца».

• «Во время интервью девушка не переставая чавкала жевательной резинкой, самозабвенно выдувая из нее пузыри».

• «Претендент на должность вдруг предложил интервьюеру побороться с ним на руках (заняться армрестлингом)».

• «Собеседник прервал разговор и позвонил своему психотерапевту, чтобы посоветоваться, как отвечать на вопросы».

• «Во время интервью человек задремывал и даже начинал похрапывать».

Еще случается и такое[19]:

• «Во время собеседования претендент на должность вицепрезидента был одет в тренировочный костюм».

• «Чтобы заполнить анкету, парень устроился на полу».

• «Соискатель утверждал, будто его квалификация настолько высока, что отказ от его услуг будет говорить о вопиющей некомпетентности руководства компании».

• «Заявил, что если будет принят на работу, то продемонстрирует свою лояльность: сделает на кисти руки татуировку логотипа корпорации».

Потенциальные проблемы, возникающие во время интервью

Неуместные вопросы

Запрещенных вопросов не существует, однако многие вопросы явно неуместны. Основное правило при интервьюировании: «Задавайте только те вопросы, которые связаны с работой!»

Поспешные суждения

Исследование показывает, что интервьюеры часто выносят суждения о кандидатах в первые несколько минут интервью. В таких случаях значительная часть потенциально ценной информации не принимается во внимание.

Доминирование интервьюера

При правильном проведении интервью соответствующая информация должна течь в обе стороны. Следовательно, интервьюерам следует научиться быть хорошими слушателями и

самим хорошо излагать информацию.

Непоследовательные вопросы

Если интервьюеры задают всем соискателям по существу одинаковые вопросы и в том же порядке, то мнение обо всех кандидатах формируется исходя из одного и того же материала. Это позволяет улучшить решение и уменьшить вероятность обвинений в дискриминации.

Центральная тенденция

Когда интервьюеры оценивают практически всех кандидатов усредненно, им не удается провести различие между сильными и слабыми кандидатами.

Ошибка ореола

Когда интервьюеры позволяют повлиять на общее впечатление о кандидатах только одной или нескольким характеристикам, то лучший кандидат может оказаться невыбранным.

Эффекты контраста

Ошибка при вынесении суждения может возникнуть, когда, например, интервьюер сталкивается с несколькими плохими кандидатами, а затем – с посредственным. По контрасту последний человек может показаться более квалифицированным, чем он является в действительности.

Необъективность (предубеждения) интервьюера

Интервьюеры должны понимать и признавать свои предубеждения и учиться справляться с ними. Единственная необъективность, которую можно оправдать, – поддержка наиболее квалифицированного претендента на должность.

Недостаток обучения

Если принять во внимание, во сколько обходятся плохие отборочные решения, легко можно оценить затраты на обучение сотрудников навыкам проведения интервью.

Образец поведения

Даже если бы интервьюер провел с кандидатом неделю, поведение последнего (как образец) могло бы не дать достаточно материала для того, чтобы правильно оценить его квалификацию. Кроме того, поведение человека в ходе интервью редко бывает типичным или естественным.

Невербальное общение

Интервьюерам следует сознательно наблюдать за собой, как это делают и кандидаты, чтобы избежать неуместных или случайных невербальных сигналов.

Центры оценки

Центр оценки (ассесмент-центр) – это методика выявления и отбора сотрудников, требующая от людей выполнения работы, похожей на ту, с какой они могут столкнуться в случае найма. Так как центры оценки дороги, они чаще используются при внутреннем отборе и как средство повышения квалификации для руководящих кадров.

В центре оценки кандидаты должны выполнить ряд упражнений, моделирующих задания, которые они будут выполнять на работе, о приеме на которую идет речь. Могут быть предложены различные тесты, участие в обработке документов, управленческих играх, дискуссионных группах без лидера, репетиционных интервью и других типах моделирования. Традиционный метод работы с документами может быть технологически усовершенствован путем замены бумажных докладных записок электронными письмами, факсами или голосовой почтой. Центры оценки измеряют навыки кандидатов в установлении приоритетов, делегировании полномочий и принятии решений. Профессиональные эксперты, занимающиеся оценкой кандидатов, обычно наблюдают за ними со своего рабочего места в течение определенного времени, возможно, целого дня. На должность экспертов, как правило, отбираются опытные менеджеры, которые могут не только оценить результаты деятельности, но и принять в ней участие. Центры оценки используются различными организациями, в том числе малыми предприятиями и такими крупными корпорациями, как *General Electric Company, JCPenney Company, Ford Motor Company* и *AT & T*.

Центры оценки для руководителей сегодня значительно отличаются от тех, что были 40 лет назад. Кандидат на административную должность может заранее (за несколько недель до тестирования) получить такую информацию об организации, как данные о сотрудниках, занимающих ключевые посты, и их планы на будущее. Он также может взять видеопленку, которая поможет ему визуально представить результаты деятельности фирмы, и ознакомить с ней предполагаемых коллег. Кандидату также могут быть предоставлены современные средства коммуникации и данные об основных принципах деятельности и запланированных собраниях. Не принимаясь за новые обязанности, человек имеет время на то, чтобы разобраться в документах. Профессиональные эксперты оказывают помощь в ролевой игре на встречах и в других ситуациях. Например, когда требуется общение с трудным сотрудником, эксперт может сыграть его роль. Возможно, кандидату придется столкнуться с проблемой неподчинения или

разрешать конфликты. Эксперты дают ему оценку и наблюдают за личностными характеристиками, которые обнаруживают люди, реагируя на такие ситуации.

Преимущество центра оценки состоит в том, что он увеличивает надежность предоставляемой информации. Исследования показали, что *упражнения с документами* – типичный компонент центров оценки – является хорошим прогнозирующим фактором выполнения управленческих функций. Очевидная обоснованность этой методики позволяет ей быть альтернативой письменным тестам.

Проверка персональных рекомендаций

Проверка рекомендаций – это придание им законной силы, что может дать дополнительное понимание информации, предоставленной соискателем, и позволяет проверить ее точность. От людей часто требуют назвать имена нескольких авторитетных лиц, которые могут дать о них дополнительную информацию. Основной изъян этого этапа отбора состоит в том, что практически любой человек может найти трех-четырех граждан, готовых составить благосклонное сообщение о нем. Даже при этих условиях находятся свидетельства того, что персональные рекомендации не всегда приукрашивают информацию, которая в них содержится, и не обязательно предоставляются с целью сокрытия правды о человеке. Однако, по-видимому, организации больше значения придают профессиональным рекомендациям, которые изучаются в ходе проверки биографических данных.

Профессиональные рекомендации и изучение биографических данных

Изучение биографических данных направлено прежде всего на получение информации из различных источников, в том числе *профессиональных рекомендаций*. Эффективное и всестороннее исследование включает проверку следующих сведений:

- прежней занятости (послужного списка);
- образования;
- личных рекомендаций;
- криминального прошлого;
- водительского удостоверения;
- гражданских судебных разбирательств;
- сведений о вознаграждениях (зарплате) в прошлом;
- кредитной истории (состояние кредитов);

• номера удостоверения социального обеспечения.

Основной причиной исследования некоторых биографических данных является желание нанять лучших работников. Впрочем, как мы увидим, существуют и другие весомые причины. Интенсивность изучения информации о человеке зависит от уровня ответственности, связанного с его потенциальной должностью. На этой стадии отбора работодатель может столкнуться с несколькими возможными проблемами. Если исследование биографических данных не было проведено должным образом, то работодатель может понести ответственность по закону за небрежный прием на работу, а если поиски выявят негативную информацию о кандидате, то возможно обвинение во вмешательстве в частную жизнь или привлечение к ответственности за клевету. Для работодателей создана потенциальная ловушка. Тщательная проверка рекомендаций снижает риск возбуждения судебного иска в связи с тем, что не была проявлена соответствующая осмотрительность при отборе новых сотрудников. Степень необходимой бдительности может меняться в зависимости от вида работы. Например, выбор водителя такси требует большей осторожности, чем наем банковского кассира, поскольку в первом случае существует высокий риск причинения вреда третьей стороне.

С получением информации от бывших работодателей, как правило, связана еще одна проблема – их нежелание сообщать сведения. Основной причиной их нерешительности является Трудовой кодекс РФ, который предписывает право передачи данных о человеке с прошлых мест работы только с его письменного разрешения.

В случае наличия такого разрешения прежний работодатель может предоставить потенциальному новому работодателю данные о своем бывшем сотруднике. На этот счет есть две основные позиции: «ничего им не говорите» и «лучшая политика – честность». При более консервативном подходе, как правило, даются только основные сведения – даты приема и увольнения и название последней должности. Подход, декларирующий честность, основан на том, что честно предоставленные факты или открыто высказанные мнения создают основательную правовую защиту. К процессу исследования добавилось еще одно относительно новое понятие – *необъективная рекомендация,* когда прежний работодатель не предупреждает о действительно серьезных проблемах, связанных с прежним сотрудником. Хотя это явление еще не получило широкого распространения, некоторые американские суды признали необъективные рекомендации поводом для иска.

Одним из неопровержимых доводов в пользу точной рекомендательной информации является то, что в последние годы участились случаи мошенничества с рекомендациями. Некоторые претенденты на должность даже не являются теми, кем себя называют, или при любой возможности преувеличивают свои навыки, образование и опыт. Результаты проверок рекомендаций и биографических данных должны быть полностью зафиксированы.

Как бы ни велись исследования прошлого, они становятся все более значимым фактором надежного решения и в случаях, когда надо избежать обвинений в небрежном найме и удержании на рабочем месте. Исследование может дать информацию, принципиально значимую для отборочных решений, поскольку практически каждая квалификация в перечне кандидата может быть проверена.

Тесты на детекторе лжи

Много лет еще одним средством, использующимся в целях проверки информации о прошлом кандидата, является детектор лжи, или тест «полиграф». Одна из целей детектора – подтверждение или опровержение информации, содержащейся в заявлении. Закон о защите служащих от испытаний на детекторе лжи, принятый в США в 1988 г., серьезно ограничил использование «полиграфа». Он сделал незаконными тесты с применением детектора лжи любым работодателем, занимающимся торговлей между штатами. Даже при этих условиях закон не распространяется на государственные учреждения, а в частном секторе позволяет проведение тестов с использованием детектора лжи в тех случаях, когда надо проверить предполагаемых сотрудников охранных фирм, производителей и продавцов медикаментов и дистрибьюторов. Закон также разрешает, с определенными ограничениями, тестирование на детекторе лжи некоторых сотрудников, в отношении которых существуют подозрения относительно их участия в инцидентах на рабочем месте, таких как кража или растрата. Лица, к которым применяется детектор лжи, обладают рядом особых прав. Например, у них есть право на письменное уведомление перед тестированием, право отказаться или прервать тестирование и право на непосвящение в результаты теста людей, не имеющих определенных полномочий.

Отборочное решение

Когда компания получила и оценила информацию о кандидатах, дошедших до последнего этапа отбора, в дело вступает менеджер, который и должен, собственно, принять решение о найме. Окончательный выбор будет сделан из людей, оставшихся в списках после проверки рекомендаций, отборочных тестов, исследования прошлого и оценки информации. Скорее всего, будет принят не тот, у кого самая высокая квалификация, а тот, чьи данные лучше всего отвечают требованиям должности и организации. Если фирма собирается вложить тысячи долларов в подбор, отбор и обучение сотрудника, то менеджеру важно нанять наиболее подходящего кандидата на должность.

Профессионалы, работающие в сфере человеческих ресурсов, могут участвовать во всех этапах, ведущих к окончательному решению о трудоустройстве. Однако, как правило, человеком, который принимает последнее решение, является начальник, который будет отвечать за работу нового сотрудника – особенно когда речь идет о должностях высокого уровня. Принимая решение, руководитель рассмотрит результаты использованных методов отбора. По-видимому, не все будут иметь одинаковый вес, в связи с чем надо ответить на вопрос: «Какие данные лучше других прогнозируют успех на рабочем месте?» Для каждой фирмы или типа работ оптимальный отборочный метод может быть своим.

Уведомление кандидатов

Результаты отбора следует как можно скорее довести до сведения всех участников конкурса. Любая задержка может привести к потере основного кандидата, так как лучшие из них зачастую имеют другие возможности трудоустройства. Непринятые на работу люди также должны быть уведомлены об этом сразу, что требуется как нормами вежливости, так и необходимостью позитивных связей с общественностью.

Если принятый на работу человек в настоящее время работает в другой фирме, он обычно подает заявление об уходе за две или четыре недели. После получения уведомления о приеме на новую работу ему может понадобиться некоторое время на подготовку к ней. Это особенно важно, если требуется переезд в другой город. Таким образом, на то, чтобы человек смог поступить на работу в фирму, зачастую требуется немало времени.

Кандидаты могут быть отвергнуты на любой стадии отборочного процесса. Исследования показали, что большинство людей соглашаются с проигрышем, если они проиграли честно.

Проблемы возникают тогда, когда отбор выглядит необъективным, а значит, фирмам важно разработать и использовать рациональные инструменты. Все чаще недостаток времени не дает фирмам возможности уделить достаточно внимания объяснению того, почему кандидат не был выбран. Персональный подход зачастую уменьшает неприятный осадок от отказа и вероятность того, что человек будет испытывать неприязнь к компании. Безликое письмо, вполне вероятно, произведет обратный эффект. Лучшее, что может предпринять организация, – принять объективное решение. Следует надеяться, что самые неудачливые люди смогут со временем смириться с тем фактом, что выбрали других.

Подбор через интернет

Интернет – это обширная система множества взаимосвязанных компьютеров по всему миру, которой пользуются для общения люди и предприятия. Веб (World Wide Web) – это система документов Интернета, часто содержащих цветные картинки, видеоизображение и звук; в них можно вести поиск информации по определенной теме.

Требования, выдвигаемые к эффективному подбору через Интернет

В настоящее время подбор через Интернет является дополнением, а не заменой традиционных методов подбора.

Сложности онлайнового найма весьма преувеличены, их можно преодолеть с помощью подсказок, ведущих к успешному результату. Хотя в ближайшем будущем подбор через Интернет не заменит традиционного подбора, он уже стал существенным подспорьем для современных рекрутеров. Чтобы облегчить свои усилия и получить максимальный успех, менеджерам по персоналу следует:

• использовать интернет-технологии как эффективный способ подбора, что будет наиболее очевидным и долгосрочным вкладом, который могут внести профессионалы в сфере УП в успех организации;

• изучить веб-сайты, специализирующиеся на подборе, и ознакомиться с возможностями, доступными в онлайне, – от платных баз данных о вакансиях и резюме до тщательно разработанных корпоративных сайтов по найму;

• установить бюджет и отложить необходимые резервы для подбора через Интернет (обычно на практике начинают с 10 % ежегодного рекламного бюджета, отведенного на подбор);

• разработать творческий и информативный веб-сайт, а также способ подачи материала, который будет содействовать привлечению к компании внимания потенциальных сотрудников; специалисты по УП должны активно участвовать в разработке на корпоративном сайте раздела, касающегося подбора: предоставить все данные, которые понадобятся кандидатам, в том числе информацию о предлагаемой работе, компании, рабочей обстановке и том, как люди могут подать заявления о приеме через Интернет;

• создать броские рекламные объявления, не похожие на

газетные сообщения в две строки, – Интернет предоставляет достаточно места для того, чтобы полностью описать работу и компанию; после того как в целях подбора создана веб-страница, надо включить электронный адрес в объявления о предложении работы, размещаемые в других средствах массовой информации;

• разместить рекламу на нескольких важных сайтах, в том числе на домашней страничке компании, в бесплатной службе рассылки почты и на нескольких коммерческих сайтах, специализирующихся на трудоустройстве;

• следить как за традиционными, так и за интернет-объявлениями, чтобы иметь возможность судить о рентабельности каждой методики; рекламу о подборе через Интернет можно оценить по ярлыкам, которые указывают, сколько раз реклама была просмотрена;

• экспериментировать с различными веб-сайтами с целью определить, какие сайты содержат подборки совокупностей навыков, необходимых для заполнения открывшихся вакансий; менеджеры по персоналу должны уметь обращаться с базами данных и регулярно возвращаться к выделенным сайтам, чтобы оценить новые присланные резюме;

• отслеживать в Интернете данные о кандидатах с крайне необходимыми навыками; в Сети имеется информация о каждом человеке, и все большее число кандидатов в будущем будут иметь собственные сайты, поставляющие информацию напрямую работодателям, в том числе адреса электронной почты;

• не пренебрегать традиционными методами подбора, такими как направления и реклама в газетах и профессиональных периодических изданиях, а также ярмарками вакансий; координировать стратегию подбора так, чтобы успех в одной сфере служил дополнением вербовочных усилий в другой.

Так как Интернет-технологии во всех сферах развиваются очень быстро, крайне важно, чтобы специалисты по УП обладали технической смекалкой. Завтрашние изменения могут сильно упростить подбор, предоставив более эффективные и выгодные методики.

Ограничения подбора через Интернет

Ценность подбора через Интернет состоит в скорости и возможности контактировать в электронной форме с потенциальными сотрудниками. Работодатели могут разместить данные

о вакансиях на веб-сайте компании, на сайтах новостей, коммерческих сайтах поиска работы и сайтах фирм,

занимающихся кадровым обеспечением и подбором. Безбумажная платформа предлагает компаниям путь поиска талантливых профессионалов. Те, кто ищет работу, могут связаться с работодателем по электронной почте и даже пройти интервью в онлайновом режиме. Интернет способен помочь собрать, просмотреть и рассортировать данные, однако в отношении него существуют определенные ограничения, которые требуется принять во внимание.

Во-первых, Интернет не является инструментом отбора. Он не заменяет проверки биографических данных, личного интервью, других шагов, предпринимаемых для оценки позиции и поведения и необходимых для нахождения подходящих работников. Во-вторых, согласно опросу, проведенному веб-компанией по кадровому обеспечению *Kforce.com*, специалистов по УП раздражает отсутствие в Интернете возможности узнать о претенденте как о личности. В-третьих, значительно возрастает количество резюме, которые приходится просматривать. Крупные организации теперь выделяют для работы, связанной с подбором через Интернет, более двух из числа имеющихся у них агентов по подбору. В-четвертых, существует большая конкуренция среди соискателей работы в малых и средних, а также в международных и всемирных компаниях. В 2003 г. один из каждых 10 принятых на работу людей был найден через Интернет. В-пятых, увеличиваются затраты на Интернет. Правда, издержки на другие каналы подбора могут сокращаться. Наконец, проблемой может стать конфиденциальность, так как вся информация кандидата помещена на одном или более вебсайтах, которые могут взломать хакеры.

Новая должность в сфере управления персоналом – кибер-агент по подбору

Благодаря революции, произведенной Интернетом, появились виды работ, о которых еще пять лет назад никто не думал. В частности, в сфере человеческих ресурсов возникла такая должность, как агент по подбору через Интернет, также именуемый кибер-агентом по подбору, – это человек, основной обязанностью которого является использование Интернета в процессе подбора. При том, что свыше 80 % опрошенных компаний в США в настоящее время помещают списки вакансий на веб-сайте организации и ожидается, что в ближайшем будущем число таких фирм возрастет, важно отметить, что сайт компании существует не только для продажи товаров или услуг. Веб-сайт – это также превосходный способ продемонстрировать возможности

фирмы в сфере трудоустройства. Для отслеживания и координации этой деятельности должны существовать специальные люди. Чем больше компания в поисках работников использует Интернет, тем больше потребность в агентах по подбору через Интернет. Сегодня самые большие потребности у высокотехнологичных фирм, но ситуация быстро меняется, так как все большее число традиционных фирм также вовлекается в этот процесс.

Подбор изнутри – использование интранета

Такие процессы, как сообщение об имеющихся вакансиях и подача заявлений на работу в той же организации, значительно изменились, так как компании и сотрудники продолжают расширять использование локальной сети. Локальная сеть – это система компьютеров, которая позволяет людям внутри организации общаться друг с другом. В прошлом многие раздосадованные сотрудники узнавали о вакансии в соседнем отделе спустя месяц после того, как она была занята. Перечень вакантных должностей зачастую не может найти дороги к доскам объявлений во всех местах. С использованием локальной сети эта методика изменилась во многих организациях. Теперь если работник не знает об освободившемся месте, то лишь потому, что он не проверяет регулярно списки вакансий, помещаемые в интранете.

В локальной сети помещается объявление о вакантной должности и данные о требуемой квалификации. В этот же день сотрудник может увидеть присланный перечень и подать заявление на занятие этой должности, используя формат резюме, существующий в компании. Обычный подход к форматам позволяет рассматривать всех кандидатов на равной основе. Во многих организациях у людей уже имеются заполненные стандартные бланки заявлений. В этом случае, подавая заявку на вакантную должность, претендент просто представляет заполненное заявление. Расстояние не является сколько-нибудь важным фактором при использовании локальной сети. Если предположить, что существует несколько подходящих кандидатов на занятие должности, то у компании имеется возможность провести первоначальный отбор с помощью телеконференции.

Корпоративный веб-сайт и домашняя страница

Корпоративный веб-сайт является виртуальным средством передачи информации о компании, зачастую на нем помещается

информация о человеческих ресурсах и он даже может позволить людям подавать заявления о приеме на работу. **Корпоративная домашняя страница** – это исходная страница вебсайта, используемая организацией для того, чтобы представить себя пользователям Интернета. Впечатляет рост использования веб-сайтов и домашних страниц в качестве средств подбора. Сайт предоставляет место для информации о неограниченном числе вакансий с подробными должностными инструкциями и помогает рассказать о выгодах работы в компании. Люди, желающие получить работу в той или иной организации, ищут вакансии на ее официальном сайте. В связи с тем что борьба за умные головы становится все более агрессивной, Интернет дает компаниям преимущество при привлечении талантов. Недавнее исследование, проведенное в США, говорит о том, что более 90 % соискателей заходят на сайт компании, прежде чем обращаться за получением работы. Сеть помогает свести профессионалов и корпорации, нуждающиеся в них.

Примеров успешного использования веб-сайтов для подбора множество. Недавно за короткий период на страницу с перечнем вакансий, предлагаемых *Hewlett Packard,* пришло 105 тыс. резюме, что дало в результате примерно 1 400 новых сотрудников.

Кандидаты на рабочее место могут искать в Сети работу по местоположению, подразделению корпорации и ключевым словам, а затем рассылать резюме. Базы данных резюме с целью выявить квалифицированных соискателей проверяются ежедневно.

Веб-сайт необходим; однако создание простого в использовании сайта, который давал бы хорошие результаты, – дело нелегкое. Чтобы создать действительно удачный сайт, нужны время и возможность экспериментировать.

Веб-сайты, работающие в сфере трудоустройства

Ниже представлены данные о популярных серверах, предлагающих информацию о вакансиях и резюме специалистов. Выбор осуществлялся из списка наиболее интересных серверов, достаточно популярных по данным рейтинговых систем.

Поиск нужной информации в Интернете осуществляется через поисковые системы – специализированные сайты, содержащие справочную информацию о других сайтах (например: www.yandex.ru,www.rambler.ru,www.list.ru,www.altavista.com и др.). Поисковые системы содержат каталоги различных ресурсов с разбивкой по темам. Кроме того, в них есть строка поиска, в которую вы можете ввести ключевое слово (например, «работа»)

и, нажав кнопку «искать», получить список сайтов, содержащих это слово или словосочетание. Строки поиска есть и на многих тематических сайтах, с их помощью осуществляется поиск документов на данном сайте по ключевому слову.

Российское «Интернет-агентство занятости» (www.job.ru). По последним данным, самый популярный сервер с бесплатным помещением объявлений о привлечении сотрудников и поиске работы. Наиболее долго действующий, простой в использовании, предельно демократичный сайт, практически без ограничений на размещение и просмотр информации. Основные функции: просмотр, поиск и публикация объявлений об имеющейся работе и подборе сотрудников. Система поиска оборудована небольшой анкетой из 9 пунктов: раздел (группа специальностей), город, специальность, возраст, образование, заработная плата, пол, график работы, занятость.

Проект компании *Agava Software* – JobList.ru (www.joblist.ru). Система поиска содержит анкету из 12 пунктов, причем возможен поиск не только по основным характеристикам (специальность, возраст, пол и др.), но и по ключевому слову. Перечень групп специальностей отличается от списка предыдущего ресурса тем, что некоторые группы (компьютерные специалисты, менеджеры, руководители) даны развернуто. Можно задать подробный или краткий просмотр объявлений.

Работа и карьера на портале «Кирилл и Мефодий» (www.km.ru/job). Раздел портала, посвященный работе, включает в первую очередь базу данных по вакансиям и резюме. Предлагаются возможности просмотра, публикации, поиска объявлений. Здесь же присутствуют рубрики «Архив объявлений» и «Вакансии дня». Поиск объявлений осуществляется по заполнении анкеты из 9 пунктов, список специальностей содержит 19 разделов.

«Работа для Вас» (www.rdw.ru). Онлайновая версия популярного издания о вакансиях в г. Москве. Ресурс состоит из двух частей: информации по трудоустройству и конференций для пользователей. Включает две конференции – о работе сайта и о трудоустройстве; в последней можно обсудить любые вопросы по данной теме.

«Работа. ру» (www.rabota.ru) – Ресурс, посвященный темам работы и карьеры, предоставляет возможность просмотра и размещения объявлений, а также подписки на получение по электронной почте вновь появляющихся объявлений в соответствии с требованиями.

«Работа сегодня» (www.job-today.ru). Интернет-версия газеты «Работа сегодня». На сайте можно поместить свое

объявление, а также просмотреть объявления, поданные как для публикации на бумажном носителе, так и в Интернете. Анкета для помещения объявления содержит 13 пунктов (не считая примечаний к отдельным пунктам), из которых 10 заполняются самим пользователем. Просмотр объявлений возможен только по следующим показателям: поданное через Интернет или в один из номеров газеты. Поиск в базе данных по заданным критериям невозможен.

«Работа для всех» (www.jobs.ru). Предоставляется возможность просмотра вакансий и резюме, помещения объявлений, а также их рейтинг. Анкета для просмотра объявлений предельно проста и состоит из одиннадцати пунктов. Информация отражается в кратком виде, возможна сортировка по нескольким показателям: дате публикации, названию компании или должности, уровню зарплаты. Просмотр информации в полном виде предлагается при заходе на отдельную страницу с описанием, которое дано не в виде единого текста, а разбито по полям анкеты. Из дополнительных сервисов – только возможность редактирования и удаления своего объявления.

«PointJob Russia» (www.pointjob.ru). Онлайновая база данных по вакансиям и резюме. Возможности работы с ресурсом: просмотр и публикация вакансий и резюме. Просмотр резюме возможен только для зарегистрированных пользователей, подписавшихся на абонентское платное обслуживание. Остальные сервисы предоставляются бесплатно.

Кроме перечисленных ресурсов в российской части Всемирной паутины можно обнаружить множество сайтов, так или иначе имеющих отношение к трудоустройству и кадровому менеджменту. Эти серверы обычно являются либо сайтами кадровых или иммиграционных агентств, либо онлайновой версией некоторых изданий, существуют сайты, которые содержат информацию о заработке непосредственно в Интернете. Отдельную группу составляют региональные биржи труда, они имеют специфику, характерную для конкретного города, а в остальном подобны уже освещенным ресурсам[20].

Сайты крупных компаний, как правило, включают объявления о вакансиях, появляющихся в них, и предложения и правила по заполнению резюме и анкет.

Отправка резюме по Интернету

Типы компьютеров и компьютерные языки иногда очень сильно различаются, и для того чтобы помочь приспособиться к этим различиям, разработан специальный формат. Этот

распространенный формат известен как *ASCII*, или *American Standard Code for Information Interchange* (Американский стандартный код обмена информацией). Текст *ASCII* является простейшей его формой – имеется в виду, что механизмы форматирования внутри документа не ограничены конкретной программой. *ASCII* – это формат, который широко используется при чтении и написании электронных писем. Текст *ASCII* позволяет каждому создать онлайновое резюме, которое смогут увидеть в Интернете предполагаемые работодатели независимо от того, какой тип программного обеспечения ими используется.

При создании резюме *ASCII* напечатайте его в программе электронной обработки текста, такой как *Word* или *WordPerfect*, а затем сохраните как документ в формате «только текст». Такая опция должна быть внутри команды «Сохранить» или «Сохранить как». Так как ваше резюме будет выглядеть как текст *ASCII,* то форматирующие команды, использованные в вашем редакторе, не будут распознаны. Поэтому следите за тем, чтобы не сделать следующих распространенных ошибок:

• избегайте специальных символов;

• используйте не табуляцию, а клавишу пробела;

• не задавайте ограничивающие текст поля – чтобы создать интервалы между строками, примените принудительное ограничение строки;

• используйте гарнитуру и кегль шрифта по умолчанию;

• не используйте полужирный шрифт и курсив.

Системы управления резюме

Множеством объединений, групп и компаний было разработано несколько электронных баз резюме. Они сильно различаются по размеру, содержанию, доступности и стоимости, но все позволяют тем или иным образом осуществлять компьютерный поиск. **Системы управления резюме** сканируют резюме в базы данных, ведут по команде поиск в базах и располагают резюме согласно количеству результативных откликов, которые они получают. Временами такой поиск ведется по множеству (10–20) критериев. Крупные корпорации и фирмы по подбору кадров обычно используют системы управления резюме, чтобы лучше справиться с задачей предварительного отбора тех из них, что были присланы в ответ на рекламу в Интернете.

Доверие к системам управления резюме в сочетании с сокращением отделов по УП во многих корпорациях привело к тому, что многие резюме, после того как они попали в систему,

никогда не просматриваются их авторами. Следовательно, резюме должно быть выполнено так, чтобы его пребывание в базе данных было продолжительным и тем самым увеличилась бы вероятность того, что оно вызовет результативное обращение в память ЭВМ.

Чтобы дело двигалось, резюме должно быть написано в новом стиле. **Ключевыми словами** называются те слова или фразы, которые используются для поиска в базах данных с целью обнаружения совпадений. Совпадение именуется результативным обращением в память ЭВМ и возникает, когда отбирается хотя бы одно резюме, содержащее ключевое слово, используемое в поиске. Ключевые слова чаще бывают существительными или принадлежат к именной группе *(Word 97, Unix, биохимик),* в отличие от глаголов действия, встречающихся в традиционных резюме *(разработал, координировал, разрешил, организовал)*. Еще один способ взглянуть на ключевые фразы – это подумать о них в переводе на рабочие обязанности. Детализация рабочих обязанностей может потребовать изменения отношения к традиционному написанию резюме. **Резюме ключевых слов** – это текст, который содержит адекватное описание характеристик и опыта работы соискателя в данной отрасли, представленное в ключевых терминах с целью приспособиться к электронному поисковому процессу. Это слова и фразы, которые работодатели и агенты по подбору привыкли искать в базах данных. Если достаточного количества подходящих обращений обеспечить не удастся, то эффективность резюме может снизиться.

Если предполагается, что резюме будет сканировано электронной системой, то рекомендуется следовать следующим указаниям:

• весь документ должен быть выровнен по левому краю;

• используйте шрифт *sans serif,* 10 кегль;

• не применяйте табуляцию;

• избегайте курсива, рукописного текста, подчеркивания, графических изображений, жирного текста и затенения;

• избегайте горизонтальных и вертикальных линий;

• не используйте круглые и угловые скобки;

• не располагайте строки слишком тесно;

• избегайте использования факсимильных копий, которые делают текст нечетким.

Пример резюме ключевых слов можно увидеть на рис. 6.1. Тем, кто ищет работу, обычно требуется подготовить два варианта резюме – ключевых слов и традиционное. Традиционное резюме и в дальнейшем будет создаваться для того, чтобы люди прочли его за 20 или меньше секунд, и будет соответствовать различным форматам, представленным бесчисленным

количеством соискателей работы и программ написания резюме. Однако резюме на основе ключевых слов должно быть добавлено в арсенал ищущих работу людей и задействовано в любой ситуации, когда можно заподозрить использование компьютерного сканирования или размещения в онлайновом доступе.

Ключом к успеху в будущем является правильная подготовка того и другого, а затем доставка их к предполагаемым работодателям.

ГЕНРИ САНЧЕС
1508 Westwood Drive
New York, NY 20135
(914) 555-3869

ЦЕЛЬ:

Получить должность исходного уровня в государственной бухгалтерской фирме.

ПОСЛУЖНОЙ СПИСОК:

11/2000 – по настоящее время, помощник руководителя в Touch of Class Foods Corporation:

** Создавал гроссбухи по счетам к платежу и счетам к получению.

** Создал ответную программу счетов-фактур.

** Подготавливал возврат налога корпорации и все официальные документы.

** Контролировал программу стажировки.

** Приступил к аттестации *ISO-9002* во всех сферах продукции завода. 05/1998-11/2000 – Личный помощник в *Park Board of Trustees.*

** Проектно-конструкторская работа в *City Sewer District.*

** Принимал участие в процедуре анализа общей хозяйственной деятельности.

** Принимал участие в вопросах налаживания отношений с клиентами.

** Принимал участие в размещении государственных средств

ОБРАЗОВАНИЕ

** Магистр делового администрирования, Университет Нью-Йорка, 2000, средняя оценка 3,8.

** Бакалавр наук, деловое администрирование, специализация на индивидуальном и корпоративном налогообложении, особенно в системах управленческой информации, 1997, средняя оценка 3,2.

КОМПЬЮТЕРНЫЕ НАВЫКИ:

** Microsoft Word 97, AmiPro, WordPerfect 7.0.

** Lotus 123, Microsoft Excel, Quattro Pro, Quicken.
** Windows и программы Windows 2000.
ЧЛЕНСТВО:
** IS0-9002.
** TQM National Association.

Рис. 6.1. Пример резюме ключевых слов

Адаптация, профориентация

Суть адаптации заключается во взаимном приспособлении человека и окружающей среды – как предметно-вещественной, так и социальной. Скорость прохождения адаптационных процессов зависит от степени совпадения параметров взаимодействующих субъектов (есть ли знакомые, узнаваемые элементы в новых обстоятельствах), от направленности субъектов на взаимоадаптацию (желания адаптироваться и адаптировать), от степени совпадения ожидаемого и предъявляемого поведения, от наличия системы помощи в адаптации.

В современных условиях организация предъявляет жесткие требования к новичку в части сроков адаптации, иногда вообще не отводя на этот этап времени. В то же время от успеха адаптации зависят последующая отдача, закрепление работника в организации, его отношение к труду. В течение жизни человеку часто приходится адаптироваться: смена места учебы, работы, рабочего места, состава коллектива, переход на новый этап жизни, изменение состояния здоровья, семейного положения и т. д. При этом процесс адаптации двусторонний, это взаимодействие: как новичок приспосабливается к новым трудовым и психологическим факторам, так и трудовая группа и руководство приспосабливаются к новичку, отводят ему ту или иную социальную роль, устанавливают статус, включают в систему взаимодействия, иногда производит ролевое перераспределение в группе.

Появление нового человека в коллективе – это небольшое изменение в масштабах крупного предприятия, но почти всегда радикальное изменение для малого коллектива. Однако если должность ключевая, то изменения и в большой организации могут быть существенными. Например, новый руководитель зачастую приносит с собой новую систему управления и организационную культуру, приводит новую команду.

При смене места работы у человека меняется окружающая среда; налаживание новых коммуникаций зачастую протекает исключительно болезненно как для новичка, так и для коллектива, в который он вливается.

Социологи различают три взаимосвязанных аспекта трудовой адаптации[21]:

• *профессиональный аспект* заключается в овладении профессиональными умениями и навыками, развитием некоторых личностных качеств, требуемых новым рабочим местом, например ответственности, деловитости, внимательности.

Зачастую работник должен приобрести и контекстуальные навыки, которые определяются особенностями организации и разделения труда, применяемым оборудованием и технологией. Объективными факторами успешности и скорости профессиональной адаптации могут служить имеющиеся у работника квалификация, образование и опыт, а субъективными – отношение его к профессии, ожидания, связанные с новым рабочим местом. Важную роль играют и политика предприятия в вопросах управления персоналом, наличия программ и механизмов, обеспечивающих поддержку новичку, например наставничество;

• *психофизиологический аспект* трудовой адаптации связан с освоением психофизиологических и санитарно-гигиенических условий труда. Основным объективным показателем динамики этого процесса является степень утомляемости работника, изменение производительности его труда во время смены, а субъективными – оценка работником своего самочувствия, условий труда, его тяжести;

• *социально-психологический аспект* адаптации на производстве связан с включением работника в систему взаимоотношений в коллективе, принятием его традиций, норм, правил и других элементов субкультуры, с освоением работником социальной роли и статуса, которые ему устанавливает группа. Динамику этого процесса определяют личностные свойства работника, его характер, стиль деятельности, воспитание, уровень притязаний, степень совпадения культур прежнего коллектива и нового. Ускорению адаптации способствует грамотное руководство, заботящееся о сплочении коллектива и знающее, как этого добиться. Грамотная, основанная на четком представлении о требуемых и предъявляемых качествах работников профориентационная и адаптационная деятельность службы управления персоналом способствует прохождению этого этапа с максимальной скоростью и минимальными потерями. Определены факторы экономической и социальной эффективности мероприятий по адаптации работников. Они связаны с отрицательными последствиями стихийной адаптации и с экономией, возникающей в случае ускоренного выхода работника на нормативную производительность труда (рис. 6.2).

Немецкие специалисты установили, что вероятность несчастного случая на производстве у новичков намного выше, чем у опытных рабочих[22]. Это показано на рис. 6.3. Никого не надо убеждать в том, что несчастный случай имеет значительные материальные и социальные последствия.

Кроме того, исследования показали, что новички чаще опытных работников увольняются с предприятий: наибольший удельный вес среди уволившихся составляют рабочие, не проработавшие и полугода (рис. 6.4).

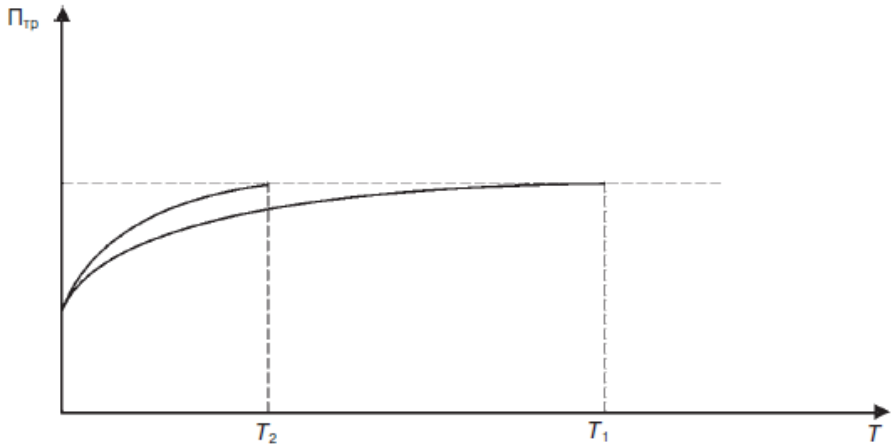

Рис. 6.2. Время выхода на нормативную производительность труда в случае оказания работнику помощи в адаптации (T_2) и в случае «стихийной» адаптации (T_1). Площадь между двумя кривыми иллюстрирует убытки организации

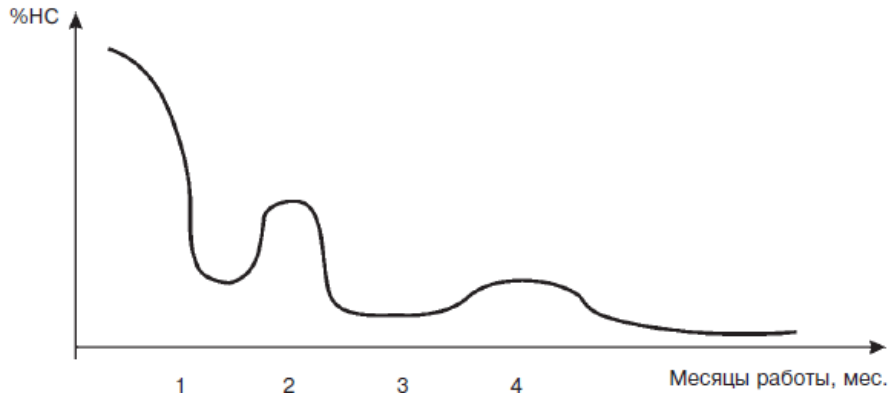

Рис. 6.3. Частота несчастных случаев среди новых сотрудников (по Э. Цандеру)

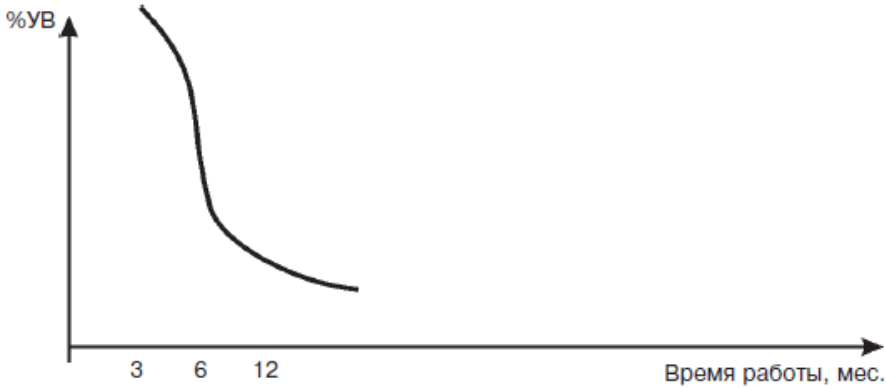

Рис. 6.4. Удельный вес уволенных (по Э. Цандеру)

Здесь уместно обсудить отрицательные для организации последствия высокой текучести персонала, солидную долю в которой занимают как раз новички, у которых возникли проблемы в период адаптации. Покажем эти факторы (рис. 6.5).

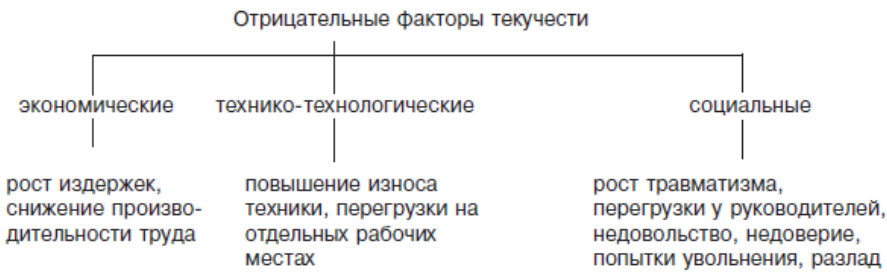
Отрицательные факторы текучести
экономические
технико-технологические
социальные
рост издержек, снижение производительности труда
повышение износа техники, перегрузки на отдельных рабочих местах
рост травматизма, перегрузки у руководителей, недовольство, недоверие, попытки увольнения, разлад

Рис. 6.5. Отрицательные последствия текучести кадров

На скорость и эффективность трудовой адаптации влияет ряд организационно-экономических и социальных факторов, объективных по отношению к работнику. Это *неблагоприятные условия, монотонность, чрезмерная интенсивность труда, несбалансированность прав и обязанностей, нечеткость их распределения между работниками, завышенные нормы выработки, обслуживания, управляемости, нерациональность структуры управления, несоответствие квалификации работника требованиям рабочего места, необеспеченность труда ресурсами, несовершенство системы оплаты труда и стимулирования, нарушение принципа справедливости и др.*

Наставничество – это форма коммуникации, направленная на помощь новичку во вхождении в новую предметную и социальную среду. Наставничество оформляется официально (то

есть наставник «прикрепляется» к новичку приказом и материально стимулируется), но сама эта деятельность достаточно неформальна (форму, регламент, содержание, процедуры в основном определяет наставник). В качестве наставников лучше всего обычно выступают ветераны организации, имеющие педагогическую «жилку» и позитивное восприятие людей.

Отечественные и зарубежные организации имеют достаточный опыт в разработке и реализации специальных профориентационных и адаптационных программ. Одной из важнейших задач адаптации, например, в японской фирме *Honda* является освоение стандартных приемов поведения, культуры и ценностей фирмы, что должно не только показать человеку ее великолепие, но и возвысить его самого в собственных глазах как члена такой прекрасной компании, совместить чувство причастности с гордостью за фирму, с самоуважением. Стандартная тематика программ профориентации и адаптации новых работников в японских фирмах приводится в табл. 6.7[23].

Таблица 6.7

Типичная тематика ориентации и адаптации новых работников в Японии

Тема	Содержание
Основа компании	Основная информация, организационная структура и иерархия занятий, долгосрочные планы, оперативный бюджет и финансовая ситуация, отношения работников и работодателя, профсоюзы, условия труда и трудовой распорядок, структура зарплаты, социальное обеспечение и дополнительные льготы
Продукция	Введение в номенклатуру продукции фирмы, физическая структура, принципы работы, цена и пользователи главной продукции, ее рыночная ценность в сравнении с продукцией конкурентов
Производство	Варианты, потоки и подготовка производственных директив, интерпретация производственных графиков и чертежей, принципы производственного процесса, управление по продуктам и учет издержек
Продажи	Реклама и доля на рынке, перспективы и тенденции конкурентов, связи торговых агентов, техника и методика продаж
Главные трудовые навыки	Упражнения в использовании оргтехники, деловом этикете. Ведение телефонных переговоров, особенности делового общения, размещения на рабочем месте и т. п. Обучение деловой переписке, организации пространства общения, подготовке публичных выступлений. Фундаментальные статистические знания, относящиеся к маркетингу и финансам

Важную роль играет организация контроля и регулирование процесса адаптации, обратная связь руководства и новичка. «Значение обратной связи понимается многими организациями, которые сегодня используют административную технику 360-градусной обратной связи. Это подход, при котором для оценки результатов деятельности отдельного сотрудника собираются и учитываются мнения различных слоев организации, включая начальников, подчиненных, людей, равных по положению, а также самооценка. Если данный служащий должен взаимодействовать с клиентами, они тоже будут вовлечены в обеспечение обратной связи. При возрастающем акценте на командной работе использование множественных оценок должно обеспечить более верную и всестороннюю информацию, чем если бы ее давал один непосредственный начальник»[24].

В решении вопроса организации обратной связи в период адаптации может помочь опыт, приобретенный в отечественном объединении «Светлана», где был организован системный контроль адаптации молодых рабочих и специалистов (табл. 6.8[25]).

Таблица 6.8

Система контроля адаптации на Ленинградском объединении «Светлана»

Этапы и функции контроля	Исполнители
Проведение контрольных опросов и определение уровня адаптации	Отдел кадров (ОК), кабинет профориентации и профотбора
Определение контингента молодых работников со средней и низкой адаптацией	ОК, кабинет профориентации и профотбора, общественные инспекторы по адаптации в подразделениях
Установление факторов, препятствующих успешной адаптации новичков	Общественные инспекторы в подразделениях, специалисты в области организации труда и человеческих отношений
Определение и принятие мер по устранению факторов, препятствующих успешной адаптации	Линейные руководители, руководители общественных организаций, общественные инспекторы
Определение эффективности принятых мер	ОК, кабинет профориентации и профотбора, общественные инспекторы

В современных условиях функции контроля за процессом адаптации возлагаются на службы управления персоналом, линейных руководителей, профсоюзную организацию. Пример отечественной программы «Введение в должность» приведен в табл. 6.9[26].

Таблица 6.9

Пример программы «Введение в должность»

№ этапа	Наименование этапа	Наименование мероприятия*
Первый день работы нового сотрудника в компании		
1	Собеседование с менеджером по персоналу	1. Вручение буклета о компании, краткий комментарий по поводу его содержания: персоналу История компании: когда образована, учредители, основные акционеры Цели и перспективы развития компании Положение компании в настоящее время: уставный фонд, услуги компании, лицензии направления деятельности, с какими организациями взаимодействует, штат Вручение фирменного сувенира компании (значок, записная книжка с логотипом компании) 2. Ознакомление со схемой структуры компании 3. Знакомство с порядками и традициями организации (продолжительность рабочего дня, требования к одежде, организация питания, ограничение курения и т. п.)** 4. Ознакомление с действующими приказами и распоряжениями*** 5. Передача списка телефонов сотрудников 6. Информирование о днях рождения сотрудников (список дней рождения)

		7. Ознакомление с теми из функций менеджера по персоналу, которые имеют отношение непосредственно к работнику (помощь в адаптации, установлении контактов, психологическая поддержка, помощь в разрешении возможных конфликтных ситуаций) 8. Ответы на вопросы нового сотрудника
2	Представление сотрудника	Знакомство сотрудника с руководителем, курирующим подразделение, в которое выходит на работу сотрудник: • уточнение роли и значения подразделения в структуре и деятельности компании; • ответы на вопросы нового сотрудника
3	Представление непосредственному руководителю	Знакомство сотрудника с руководителем подразделения: • круг задач, которые должен будет решать сотрудник; • должностные обязанности (по инструкции); • функции других сотрудников в подразделении; • порядок взаимодействия с руководителем (приемные часы, круг вопросов); • принятые в подразделении методы планирования, отчетности, контроля; • представление наставника из числа опытных сотрудников подразделения; • порядок взаимодействия с другими подразделениями
4	Знакомство с коллегами и рабочим местом	Взаимное представление сотрудников Уточнение расположения рабочего места и его технической оснащенности и комплектации
5	Знакомство с сотрудниками других подразделений	Знакомство с работниками других подразделений, с которыми новый сотрудник будет взаимодействовать по роду своих обязанностей
6	Оформление в отделе кадров	Оформление документов в отделе кадров в соответствии с «Положением о приеме на работу в компанию»

№ этапа	Наименование этапа	Наименование мероприятия
Курирование в течение испытательного срока (со стороны службы «Управления персоналом»)		
	Испытательный срок	Еженедельное собеседование с сотрудником, а также с его непосредственным руководителем (и наставником) с целью контроля процесса адаптации Проведение консультаций и коррекции в случае возникновения проблемной ситуации
	Окончание испытательного срока	В соответствии с «Положением о приеме на работу» оформляется перевод сотрудника на постоянную работу
	Завершение программы «Введение в должность»	После перевода сотрудника на постоянную работу он включается в число служащих компании, с которыми проводятся плановые кадровые мероприятия (обучение, повышение квалификации, аттестация персонала, ротация и т. п.)

* Согласно стандартам проведения найма сотрудника со стороны, целый ряд перечисленных здесь мероприятий осуществляется уже на стадии приема, а не в первый день работы, в том числе получение информации об организации, знакомство с будущим руководителем и др.

** Речь идет об элементах духовной культуры компании и трудовом распорядке.

*** Сюда следует включить и такие нормативные материалы, как Положение о подразделении, Коллективный договор, Положение об оплате труда и стимулировании и т. п.

Поскольку адаптация касается не только молодых, но и всех других работников, которые меняют рабочее место, коллектив, и др. процесс адаптации в случае тех или иных изменений у любого работника заслуживает своевременной диагностики, внимательного отношения, грамотного управления.

Обязательно должна быть налажена обратная связь, которая может осуществляться с помощью систематических бесед руководителя с новичком, опросных листов или других методов. Опросный лист может выглядеть так, как это показано в табл. 6.10. Выставляемые работником баллы, оценивающие его отношение к различным сторонам новой для него материальной и социальной среды, позволяют руководителю обратить внимание на недостатки в процессе адаптации и в организации

деятельности подразделения (использовать эффект свежего взгляда). Опросный лист может включать и другие позиции по усмотрению руководителя. В период адаптации работник заполняет его несколько раз, чтобы можно было отметить динамику в процессе адаптации.

Материалы о профориентационной работе помещены на с. 322–323.

Таблица 6.10

Форма опросного листа на период адаптации работника

Наименование параметра адаптации	Оценка, балл				
	1	2	3	4	5
Уровень выполнения заданий					
Удовольствие от содержания заданий					
Удовольствие от выполнения каждого отдельного задания					
Уровень значимости выполняемой работы					
Степень законченности выполняемой работы					
Степень разнообразия работ					
Уровень самостоятельности в организации и выполнении работы					
Позволяет ли работа повышать свой профессиональный уровень					
Удовлетворение от обратной связи по результатам выполнения работы					
Удовлетворение от взаимодействия с непосредственным руководителем					
Удовлетворение от взаимодействия с наставником					
Удовлетворение от взаимодействия с ментором					
Удовлетворение от качества оборудования на рабочем месте					
Удовлетворение от системы обслуживания рабочих мест					
Удовлетворение от системы нормирования работ					
Степень справедливости вознаграждения за труд					
Удовлетворение условиями труда					
Удовлетворение безопасностью труда					
Удовлетворение условиями быта и отдыха в рабочее время					
Удовлетворение взаимодействием с коллегами					
Оценка социально-психологического климата в коллективе					

Примечания

[1] *Паркинсон С. Н.* Законы Паркинсона: Сборник. М.: Прогресс, 1989. С. 21–23.

[2] *Стредвик Дж.* Управление персоналом в малом бизнесе. СПб.: Нева, 2003. С. 37.

[3] Там же.

[4] Там же. С. 39–40.

[5] *Монди У. Р., Ноу Р. М., Премо Ш. Р.* Управление персоналом. СПб.: Нева, 2004. Гл. 4.

[6] Управление персоналом / Под ред. Т. Ю. Базарова. М.: ЮНИТИ, 2001. С. 222.

[7] *Оганесян И. Н.* Управление персоналом организации. Минск: Амалфея, 2000. С. 71.

[8] Автоматизация кадрового учета / М. А. Винокуров и др. М.: ИНФРА-М, 2001. С. 121–125.

[9] *Грачев М. В.* Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М.: Дело ЛТД, 1993. С. 171–174.

[10] Управление человеческими ресурсами / Под ред. М. Пула, М. Уорнера. СПб.: Питер, 2002. С. 846–861.

[11] Психология менеджмента / Под ред. проф. Г. С. Никифорова. СПб.: СПбГУ, 2000. С. 244.

[12] Управление человеческими ресурсами… С. 855.

[13] См. об этом: *Стредвик Дж.* Указ. соч. Гл. 2.

[14] Психология менеджмента. С. 253–267.

[15] См. об этом: Там же. С. 251–290.

[16] *Поляков В. А.* Технология карьеры. М.: Дело ЛТД, 1995. С. 55–64.

[17] Там же. С. 37–39.

[18] *Daft R. L., Marcic D.* Understanding Management. Mason, Ohio: Thomson Learning, 2004. Chap. 9.

[19] *Дафт Р. Л.* Менеджмент. СПб.: Питер, 2000. С. 416.

[20] Справочник Кадровика. 2000. № 4, октябрь.

[21] *Дикарева А. А., Мирская М. И.* Социология труда. М.: Высш. шк., 1989. С. 51.

[22] *Цандер Э.* Практика управления. Обнинск: Титул, 1992. С. 32, 119.

[23] *Макмиллан Ч.* Японская промышленная система. М.: Прогресс, 1988. С. 233.

[24] *Лэйхифф Д. М., Пенроуз Д. М.* Бизнес-коммуникации. СПб.: Питер, 2002. С. 56.

[25] *Дикарева А. А., Мирская М. И.* Указ. соч. С. 162.

[26] *Ковалева О. Е., Юферова Е. Э.* Лицом к лицу с будущим

сотрудником: Как провести эффективное интервью при приеме на работу. М.: Рольф, 2001. С. 270–271.

Глава 7
Оценка, аттестация

Оценка результатов труда

Оценка результатов труда, имеющая большое значение для развития персонала, предполагает этапы наблюдения за его работой и оценки результатов, регистрации оценки и обеспечения обратной связи с сотрудниками. Сделав выводы о работе подчиненных, опытные менеджеры отмечают положительные моменты и указывают на недостатки. Люди могут использовать эту информацию, чтобы внести коррективы в свою деятельность[1].

Оценка результатов может также включать вознаграждение людей, достигших высоких результатов, – в денежной форме, в виде признания и др. Однако считается, что тесная привязка оценки результатов к вознаграждению может иметь нежелательные последствия. Необходимо, чтобы процедуры оценки составляли непрерывный процесс, а не проводились раз в год с целью продемонстрировать рост.

В общем, специалисты, управляющие человеческими ресурсами, концентрируют внимание на двух аспектах, чтобы усилить положительное влияние оценки результатов труда на деятельность организации. Во-первых, они стремятся к тому, чтобы оценка работы персонала была точной и объективной. Это достигается путем создания и применения таких оценочных систем, как рейтинговые шкалы. Во-вторых, они учат менеджеров проводить оценочные интервью, которые позволяют наладить обратную связь, чтобы закрепить хорошие результаты и стимулировать развитие персонала.

Точность оценки

Чтобы добиться точности и объективности, менеджерам необходимо помнить о том, что работа сотрудника имеет различные характеристики и, следовательно, должна оцениваться *по нескольким параметрам.* Например, спортивный телекомментатор может владеть обширной информацией, касающейся игроков, команд, правил игры, что позволяет ему разъяснять зрителям спорные моменты игры и знакомить их с контекстом матча. Но тот же самый комментатор может плохо владеть навыками коммуникации, подавая интересную информацию монотонным голосом или перебивая своих коллег во время репортажа.

Для обеспечения объективности оценка должна проводиться *по наиболее важным характеристикам. Многомерная оценка повышает эффективность оценочных процедур и стимулирует рост и развитие персонала.*

Одним из современных методов оценки является **360-градусная обратная связь**, которая устанавливается путем вовлечения в оценочные процедуры многих экспертов, в том числе и самого сотрудника, что позволяет ему увидеть свои сильные и слабые стороны и определить пути развития.

В группу, которая проводит оценку, могут входить непосредственные начальники и коллеги работника, а также он сам и потребители. Это помогает взглянуть на его работу с разных точек зрения. Согласно недавним исследованиям, в 2000 г. 26 % американских компаний делали оценку по нескольким характеристикам, и число таких компаний по сравнению с 1995 г. увеличилось на 11 %. В некоторых фирмах сотрудники сами определяют, кто будет входить в группу, оценивающую их работу, кому они доверяют.

В последнее время разработан ряд новых методов оценки. Одним из наиболее противоречивых и в то же время популярных является *рейтинговый обзор результатов труда*. В рамках этого метода менеджеры сравнивают отчеты о работе сотрудников, после чего выставляют каждому одну из трех оценок: A – выдающиеся результаты, B – высокие и удовлетворительные, C – результаты, нуждающиеся в улучшении. Многие компании периодически увольняют 10 % работников из числа тех, кто показал худшие результаты. *Ford Motor Company, Intel, Hewlett Packard, Sun Microsystems, Microsoft* используют те или иные варианты рейтинговой оценки. Сторонники этого метода считают, что он позволяет дать точную оценку и определить направления

развития персонала. Однако критики этой системы, которую еще называют *«оценка и увольнение»,* утверждают, что данный метод основывается на субъективных суждениях, дает искаженные результаты и способствует дискриминации работников, которые «не вписываются» в общий поток.

На недавнем групповом судебном процессе было установлено, что система рейтинговых оценок, применяемая компанией *Ford Motor,* является дискриминационной по отношению к пожилым работникам. Аналогичные решения были приняты относительно рейтинговых систем *Conoco* и *Microsoft*. Эксперты в области трудового законодательства опасаются, что число разбирательств по этому поводу будет возрастать.

Ошибки, возникающие при проведении оценочных процедур

К *типичным ошибкам* при оценке деятельности работника можно отнести следующие[2]:

• общее впечатление, производимое работником, переносится на оценку отдельных сторон его деятельности (стереотипизация оценки);

• завышение оценок людям с приятными манерами (эффект ореола);

• завышение оценок лицам, добивающимся значительных успехов непосредственно перед проведением оценки;

• необнаружение тех недостатков, которые свойственны самому оценивающему;

• подмена оценки тактической деятельности работника (то есть действий «по обстановке») оценкой потенциальных возможностей;

• занижение оценок лицам, склонным к проявлению недовольства, несогласия;

• предпочтительное использование высоких или, наоборот, низких оценок («добрый» или «злой» тот, кто оценивает);

• стремление дать средние оценки;

• занижение оценок лицам, занятым в непрестижных подразделениях, не пользующихся авторитетом (вспомогательных службах);

• завышение оценок лицам, близким к оценивающему своими взглядами, образованием, происхождением и т. п.;

• занижение оценок лицам, потерпевшим неудачу при выполнении конкретных задач непосредственно перед проведением деловой оценки;

• недооценка женщин.

Использование шкал для оценки трудового поведения

Задача, решаемая при использовании шкал, – получение репрезентативных, валидных, надежных, объективных оценок. Ниже приводится типология шкал (по В. А. Ядову).

1. Номинальные шкалы (шкалы наименований):

1.1. Номинальная шкала (неупорядоченная шкала наименований, простая номинальная шкала): можно выявить распределение частот, среднее, взаимосвязи между элементами.

1.2. Частично упорядоченная номинальная шкала (отношения «больше-меньше»): можно выявить то же, что при простой номинальной шкале, сравнивать и определять корреляцию.

1.3. Порядковая, или полностью упорядоченная, ординарная шкала (например, шкала рангов, она же – ранговая шкала). Устанавливает отношения равенства между явлениями в каждом классе и отношения последовательности в понятиях «больше – меньше» между всеми без исключения классами. Ранговые шкалы можно строить методом попарного сравнения.

2. Метрические шкалы.

2.1. Интервальная шкала (шкала равных интервалов, например типа шкалы Л. Терстоуна). Позволяет фиксировать величину интервала. Новые возможности корреляционного и регрессионного анализа.

2.2. Идеальная, или абсолютная, шкала (шкала пропорциональных оценок). Отсчет от нуля – научно обоснованной точки отсчета. Можно измерять некоторые физиологические и психические свойства людей.

Шкала Гутмана – упорядоченная номинальная шкала для измерения установок, то есть субъективного отношения к объекту; имеет две важные особенности – кумулятивность (ранжирование по накопительной шкале) и репродуктивность (зная высший уровень, можно предсказать успех на более низком уровне заданий)[3].

Толерантность – это терпимость к чужим мнениям, верованиям, поведению. Для установления толерантности определенной модальности целесообразно разрабатывать опросники и проводить исследования по шкалам Э. Богардуса[4]. *Шкала Богардуса* (шкала социальной дистанции) предназначена для измерения национальных и расовых установок. Ее особенность в том, что каждая оценка (мнение, позиция) автоматически включает все последующие и исключает все

предыдущие. Вопрос для шкалы имеет, например, следующую формулировку: «Какие взаимоотношения с представителями соответствующей национальности для Вас приемлемы: брачные отношения, личная дружба, быть соседями, быть коллегами по работе, быть жителями одного города, поселка, быть гражданами одной республики, быть согражданами страны, не возражаю против их выезда из страны».

Шкала Л. Терстоуна – интервальная. Процедуры ее построения таковы.

1. Подбираются 100–200 возможных суждений, выражений, касающихся изучаемой установки. Они должны быть как положительной, так и отрицательной направленности.

2. Формируется группа экспертов (от 50 до 100 человек), в задачу которых входит распределение всех суждений в 7, 9 или

11 групп так, чтобы каждая последующая группа включала в себя суждения, менее тесно связанные с содержанием изучаемой установки (в группе остаются самые тесно связанные, близкие суждения).

3. Суждения, которые распределяются по группам хаотично, отклоняются. Те же, большая часть которых накопилась в смежных группах, остаются. Для них вычисляется среднее арифметическое. В дальнейшем его принимают в качестве веса соответствующего суждения.

4. Сохраненные суждения вновь перебираются, сформулированные неясно, двусмысленно, расплывчато – отклоняются. В итоге остается от 15 до 30 наиболее четких суждений, разделенных «равными» интервалами. За числовую величину интервала принимается значение дисперсии (степени разброса признака, a^2).

5. Оставшиеся суждения образуют позиции шкалы измерения установок. Их можно расположить в любом порядке. Интенсивность установок респондентов оценивается на основании вычисления среднего веса позиций шкалы, отмеченных ими[5].

В социологической практике шкала Терстоуна применяется для изучения политических, национальных, антимилитаристских и других установок.

Широко известен *метод семантического дифференциала Ч. Осгуда*[6].

Шкала Р. Лайкерта: в ее основе – оценочные шкалы (континуумы, дифференциалы) согласия-несогласия с суждениями, которые выражают более или менее благожелательную установку. Количество категорий ответов – от 2 до 7. Ответы также упорядочены на одномерном континууме (от

самой негативной до самой позитивной). Баллы суммируются, и суммарный балл характеризует положение респондента на установочном континууме (например, от «консерватора» до «либерала»). Эту информацию можно использовать для оценки мотивации. Отбор суждений осуществляет группа репрезентативных экспертов[7].

Метод BARS

Типичные ошибки можно устранить с помощью таких методов, как, например, **шкала оценки по закрепленным показателям поведения** *(behaviorally anchored rating scale – BARS*), которая разрабатывается для одного из важных аспектов труда, подлежащего оценке. Каждая шкала оценки результатов связана с конкретной поведенческой установкой, описанной в разрезе уровня исполнения. Соотнося результаты сотрудника со шкалой по каждому аспекту, оценщик может более точно оценить результаты сотрудника.

На рис. 7.1 приводится пример использования Шкалы оценки применительно к работе начальника производственной линии. Эта должность предполагает выполнение нескольких обязанностей (имеет несколько аспектов): поддержание работоспособности оборудования, обучение сотрудников, соблюдение графика работ. Каждой из обязанностей соответствует своя шкала. Здесь дается шкала для оценки соблюдения графика работ. Хорошие результаты оцениваются баллами 7, 8 и 9, а неприемлемые результаты – баллами 1, 2 и 3. Если должность начальника производственной линии включает восемь различных обязанностей, то общая оценка результатов представляет собой сумму баллов по всем восьми шкалам.

Должность: Начальник производственной линии
Трудовой аспект: соблюдение графика работ

9. Создание подробного графика работ, документирование, утверждение графика и представление его сотрудникам.

8. Составление плана, определение сроков работ, корректировка производственных операций в соответствии с планом, при необходимости своевременное изменение графика работ.

7. Возникновение небольших операционных проблем, эффективное их решение, соотнесение всех производственных операций с графиком работ.

6. В основном соблюдение сроков с редкими отклонениями от графика работ.

5. Определение и корректировка сроков работ, постоянное запаздывание по непредвиденным обстоятельствам.

4. Составление устного плана, отставание от сроков работ, частое возникновение проблем.

3. Плохо проработанный план с неправильно определенными и нереалистичными сроками работ.

2. Отсутствие плана или графика работ, отсутствие концепции сроков работ.

1. Постоянное запаздывание по причине отсутствия плана и интереса к работе.

Рис. 7.1. Пример использования Шкалы оценки по закрепленным показателям поведения

Оценка достижений и методология аттестации руководителей и специалистов

Одним из важнейших элементов управления персоналом является необходимость постоянно оценивать *достижения, результаты деятельности трудовых коллективов и отдельных работников,* соотнося их с нормативами, предыдущим уровнем или используя мнение компетентных экспертов. Поэтому постоянным видом деятельности службы УП является анализ результатов, достигнутых персоналом организации в целом и всех подразделений, групп, работников, а также анализ причин, вызвавших те или иные отклонения от ожидаемых результатов. Позитивные тенденции позволяют утвердиться в правильности ранее принятых решений, адекватности моделей поведения; негативные же указывают на неадекватность модели, неэффективность решений и побуждают к совершенствованию принципов и методов управления персоналом.

Ключевую роль в этом процессе играет *система оценки конечных результатов* деятельности, выработка принципов и подходов к подбору критериев оценки уровня результатов. В частности, для самой службы УП речь идет о критериях оценки результатов по элементам кадровой политики. По сути, речь идет о тех составляющих системы управления персоналом, в которых проявляются субъективные факторы, интересы сторон, особенности взаимодействия[8].

В том, как сформулированы цели деятельности коллективов и работников, отражается и культура организации, и ее видение своих перспектив, и отношение к персоналу, и принципы организации труда и построения коммуникаций. Индивидуальный труд оценивается не так, как коллективный, и даже набор критериев оценки будет отличаться: коллективный труд предполагает сотрудничество, взаимопомощь, коллективизм, постоянное координирование деятельности участников, чего не всегда требует индивидуальный труд. Принципиальное значение имеет и то, с учетом или без учета интересов коллектива определены интересы организации: фирма, работники которой являются членами сильного профсоюза, вынуждена считаться с его требованиями, что зачастую снижает ее конкурентоспособность.

При грамотном построении системы оценки конечных результатов, как правило, удается увязать интересы организации, трудовых коллективов и работников, разработав систему *сквозных*

показателей. В условиях горизонтальной коммуникации, когда персонал рассматривается как главное достояние фирмы, такой подход вообще является единственно возможным. Рассмотрим заслуживающий внимания подход к построению системы *сквозных показателей конечных результатов труда организации,* разработанный в США. В основе подхода – единство категорий критериев для всех субъектов организации – от уровня предприятия до рабочего места, а единство категорий обеспечивает увязку целей, интересов всех субъектов – работников, групп, организации.

Известный американский специалист в области управления П. Друкер проанализировал факторы успеха предприятий, Т. Питерс и Р. Уотермен разработали признаки «образцовых» фирм, а Скотт Д. Синк на этой основе сформулировал семь групп категорий *критериев результативности управления,* пригодных для разработки сквозной системы показателей результатов деятельности на фирме. Достоинство этих критериев (а это именно критерии, а не показатели: показатели разрабатываются на основе единых критериев, но с учетом специфики деятельности подразделения) в том, что они пригодны для всех звеньев и подразделений предприятия – от фирмы в целом до рабочего места. Единство критериев позволяет обеспечить единство деятельности всех в направлении достижения общих целей. Значение же показателей общеизвестно: работник принимает их как конкретные задания, как рубежи, за достижение которых платят, и зачастую достижение показателей и составляет цель деятельности, особенно если они связаны (а так и должно быть) с вознаграждением. Итак, эти *категории показателей* таковы[9]:

1. **Действенность.** Достижение цели. Получение нужных вещей: а) вовремя (своевременность), б) с нужными свойствами (качествами), в) в нужном количестве. Производимая продукция должна найти потребителя и удовлетворить спрос в полной мере и без претензий с его стороны.

2. **Экономичность.** Соотношение количества ресурсов, которые следовало потребить при производстве продукции, и фактически потребленных ресурсов.

3. **Качество.** Пригодность для использования, своевременность, наличие различных качественных признаков и, что особенно важно, удовлетворенность потребителя. Нет другого столь же существенного критерия качества, как мнение потребителя; он высший судья и оценщик качества.

4. **Производительность.** Это коэффициент, равный отношению измерителя действенности к измерителю

экономичности: количества продукции к количеству потребленных ресурсов (включая трудовые), количества с учетом качества или своевременности выпуска к количеству ресурсов и т. п. Часто применяются и относительные показатели, выражающие темпы изменений параметров.

5. **Качество трудовой жизни.** Реакция людей на условия труда и жизни в организационных системах: удовлетворенность трудом, чувство безопасности, уверенность и т. д.

6. **Нововведения.** Творческий процесс приспособления продукции, услуги, процесса, структуры и др. к внешним и внутренним требованиям, запросам, изменениям и т. д. Процесс поддержания пригодности продукции с точки зрения потребителя. Можно добавить: уровень инновационного поведения работников.

7. **Прибыльность.** Мера или совокупность мер, характеризующих взаимосвязь между финансовыми ресурсами и характером их использования: соотношение доходов и издержек, прибыль на активы, прибыль на инвестиции и т. д.

Система оценки результатов деятельности работников должна позволять учитывать специфику труда на каждом рабочем месте по наиболее существенным параметрам, включать стандарты и критерии оценки результативности, порядок установления оценки и расчета оценочных баллов, организацию процесса аттестации, меры, принимаемые по результатам аттестации. Система аттестации должна быть гласной, а ее результаты – закрытыми для широкого круга работников.

Аттестация является одним из видов комплексной оценки персонала, предпринимаемым периодически.

Под **аттестацией** обычно понимают осуществляемое на основе решения специальной комиссии с учетом анализа результатов работы, трудового поведения и уровня квалификации:

а) подтверждение соответствия работника занимаемой должности;

б) распределение работников по различным категориям и уровням оплаты труда;

в) подтверждение права выполнения работником определенного вида деятельности.

В процессе аттестации реализуется обратная связь работника с руководством (непосредственным и вышестоящим) и ему предоставляется возможность внести предложения инновационного и критического характера.

Процесс аттестации можно разделить на следующие этапы.

1. *Подготовительный.* На этом этапе готовится приказ о

проведении аттестации, утверждается состав аттестационной комиссии, готовится необходимая в процессе аттестации документация (положение об аттестации, список аттестуемого персонала, оценочные и аттестационные листы); трудовой коллектив информируется о сроках, целях, порядке проведения аттестации (не менее чем за месяц до ее начала).

2. *Этап оценки работника.* В подразделениях создаются экспертные группы в следующем составе: непосредственный руководитель аттестуемого, специалисты подразделения (1

2 человека), сотрудники службы управления персоналом. На каждого аттестуемого заполняются оценочные листы, включающие показатели его знаний, умений, навыков и результатов труда.

3. *Проведение аттестации.* В аттестационную комиссию представляются документы на аттестуемых (за две недели до аттестации). На заседание аттестационной комиссии приглашаются аттестуемые и их непосредственные руководители, рассматриваются все представленные материалы, заслушиваются работники и их руководители. По результатам аттестации заполняется аттестационный лист, который предъявляется человеку после открытого голосования по следующим позициям: соответствует занимаемой должности; соответствует занимаемой должности при условии выполнения рекомендаций аттестационной комиссии и повторной аттестации через год; не соответствует занимаемой должности.

Заседание аттестационной комиссии оформляется протоколом, который подписывают председатель и секретарь комиссии.

Выводы аттестационной комиссии используются как рекомендации по продвижению аттестуемого на вышестоящую должность, увеличению заработной платы, переводу на другую работу, освобождению от занимаемой должности и др.

Выделяют следующие виды аттестации: итоговую, промежуточную и специальную.

Итоговая аттестация подразумевает полную и разностороннюю оценку деятельности работника за весь период (как правило, от 3 до 5 лет). Оценивается не только его деятельность, но и качества личности, готовность выполнять ту или иную работу.

Промежуточная аттестация проводится через сравнительно короткие периоды, причем каждая последующая аттестация исходит из результатов предыдущей.

Специальная аттестация назначается в связи с особыми обстоятельствами – направлением на учебу, утверждением в

новой должности и пр. – перед принятием соответствующего решения.

Аттестация работников является одним из условий изменения трудового договора и имеет целью улучшение расстановки и подбора персонала. Роль аттестации возрастает, когда усиливается государственный и общественный контроль за соблюдением прав человека, его социальных гарантий, и снижается в период экономических и социальных потрясений.

Отечественная система оценки сложности и качества работы специалистов, разработанная НИИ труда как типовая и ориентированная на организацию аттестации специалистов и руководителей[10], включает оценку деловых качеств и результатов труда по набору параметров, сведенному в следующую формулу:

$$L = K \cdot l_1 + K_2 \cdot l_2$$

где L – комплексная оценка качеств руководителя или специалиста; K – профессионально-квалификационный уровень работника, зависящий от его образования, опыта работы (стажа) и творческого подхода к работе; l – оценка деловых качеств, требуемых исполнением обязанностей на данной должности, которая определяется экспертным путем по набору существенных признаков с учетом их веса; K_2 – оценка сложности выполняемых функций, учитывающая с помощью балльной системы и удельной значимости такие параметры, как характер работы (содержание труда), разнообразие, комплексность работ, самостоятельность их выполнения, масштаб и сложность руководства, дополнительные виды ответственности (материальная или моральная); l_2 – оценка непосредственных результатов труда по количеству плановых и внеплановых работ, качеству и срокам выполнения.

Оценка осуществляется аттестационной комиссией согласно данной подробной методике.

Рассмотрим подход к определению деловых качеств работников, применяемый в указанных методических рекомендациях. Признаки деловых качеств выбираются с учетом требований Квалификационного справочника должностей руководителей, специалистов и служащих (1989), но может быть изменен и дополнен с учетом требований конкретного рабочего места. Каждый признак имеет четыре уровня (степени) проявления и оценивается экспертами и членами аттестационной комиссии в баллах: низкий – 1, средний – 2, выше среднего —

3, высокий – 4. Оценка по каждому из отобранных признаков устанавливается каждым экспертом и заносится в регистрационную форму (табл. 7.1). Оценки экспертов могут быть усреднены как на стадии выставления баллов, так и после расчета

оценки совокупности деловых качеств. В первом случае рассчитывается среднее арифметическое балла по каждому признаку, во втором – среднее арифметическое оценок совокупности деловых качеств, выведенных экспертами.

Таблица 7.1

Регистрационная форма балльных оценок признаков, определяющих деловые качества специалистов конструкторских служб машиностроительного предприятия

Признаки деловых качеств	Удельная значимость признака (x_i)	Балльная оценка признаков с учетом их удельной значимости ($a_{ij} \cdot x_i$)			
		1	2	3	4
1. Компетентность	0,33	0,33	0,66	0,99	1,32
2. Способность четко организовывать и планировать свой труд	0,07	0,07	0,14	0,21	0,28
3. Сознание ответственности за выполняемую работу	0,25	0,25	0,50	0,75	1,00
4. Самостоятельность и инициатива	0,14	0,14	0,28	0,42	0,56
5. Способность осваивать новые вопросы и использовать новые методы	0,08	0,08	0,16	0,24	0,32
6. Работоспособность	0,08	0,08	0,16	0,24	0,32
7. Способность поддерживать контакты с другими работниками	0,05	0,05	0,10	0,15	0,20
Итого	1,00				

Оценка всей совокупности деловых качеств производится путем суммирования оценок признаков, умноженных на их удельную значимость, и может быть выражена формулой:

$$l_1 = \sum_{i-1}^{n} a_{ij} \cdot x_i ,$$

где i – порядковый номер любого признака деловых качеств; n – число признаков; a_{ij} – j-й уровень і-го признака у аттестуемого работника (в баллах); x – удельная значимость і-го признака в общей оценке деловых качеств (в долях единицы).

Например, деловые качества инженера-конструктора 2-й категории И. И. Иванова характеризует следующий уровень

признаков:

компетентность – 3,

способность четко организовывать и планировать свой труд – 3,

сознание ответственности – 3,

самостоятельность и инициатива – 2, способность осваивать новое – 4, работоспособность – 4,

способность поддерживать контакты с другими работниками – 4.

Согласно вышеприведенной таблице определяются баллы, соответствующие уровням признаков и учитывающие их удельную значимость. Сумма баллов составляет общую оценку деловых качеств аттестуемого:

$$l_1 = 0{,}99 + 0{,}21 + 0{,}75 + 0{,}28 + 0{,}32 + 0{,}32 + 0{,}20 = 3{,}07.$$

С аналогичной подробностью в методических рекомендациях приводятся расчеты и других показателей комплексной оценки качества работы и достижений работников.

Одна из сложных методических проблем – *определение состава экспертов*, правомочных высказать компетентное мнение о тех или иных качествах аттестуемого. Одним из подходов к решению этой проблемы является так называемая 360-градусная аттестация, то есть аттестация, при которой сотрудник оценивается всесторонне: и своим руководителем, и коллегами, и подчиненными, и клиентами[11].

При аттестации могут использоваться различного вида регистрирующие документы, компьютеры, индивидуальные наборы показателей и т. п. Сейчас рамки самостоятельности фирм в проведении аттестации ограничены только трудовым законодательством, поэтому достаточно часто наблюдается волюнтаризм, аттестация используется в качестве прикрытия для освобождения от неугодных сотрудников. Гласность документов по организации аттестации, их глубокая проработка и соответствие законам о труде позволяют сделать аттестацию действенным средством развития коллектива и каждого работника, а не психотравмирующим мероприятием.

Полезными материалами являются «Методические рекомендации по совершенствованию организации заработной платы работников учреждений, организаций и предприятий, находящихся на бюджетном финансировании, на основе применения Единой тарифной сетки оплаты труда» (приложение к Постановлению Минтруда России от 11.11.92 № 32) и «Основные положения о порядке проведения аттестации служащих учреждений, организаций и предприятий, находящихся

на бюджетном финансировании», утвержденных Постановлением Минтруда и Минюста России от 23.10.92 № 27. Последний документ содержит приложение «Основные подходы к оценке деловых качеств и квалификации работника при установлении разряда оплаты, предусмотренного ЕТС».

На подходы и организацию процесса аттестации работников существенно влияют элементы корпоративной и национальной культуры. В крупных японских фирмах, где воспроизводится дух сотрудничества, причастности, практикуется патернализм со стороны предприятия, система пожизненного найма, особенно ценятся высокая квалификация в сочетании с широким профессионализмом и контекстуальными навыками, способность к сотрудничеству, качество труда. В США с их духом индивидуализма, соперничества, стремлением к личному успеху зачастую выше всего ценится вклад работника в достижение конечного результата (прибыли) фирмы.

Американская практика аттестации исключает типизацию процедур этого процесса, ориентирована на индивидуальные оценки; периодичность на разных предприятиях тоже разная, в среднем один раз в год. Но, к примеру, в период реорганизации фирмы *Kraisler* ее руководитель Ли Якокка проводил аттестацию ежеквартально.

Для установления оценки используются различные методы: опросные листы с закрытыми или полуоткрытыми вопросами, графические шкалы рейтинга работников, анкеты и сравнительные анкеты, наблюдение за работниками, особенно в критических ситуациях, методы классификации, попарного сравнения качеств, управления сообразно целям[12]. Последний метод связан с постановкой перед человеком конкретных измеряемых и развивающих целей, что делается в сотрудничестве начальника и подчиненного, и последующей оценкой степени достижения целей.

Методы организации и проведения беседы с работником в процессе его аттестации подбираются с учетом индивидуальности человека, предварительной оценки его качеств и достижений, его рейтинга.

Оценка работы членов производственной бригады

Приведем пример разработки характеристик и показателей работы членов бригады. В качестве базового КТУ берется единица:

Показатели, повышающие коэффициент трудового участия (КТУ):

• высокий уровень выполнения производственных заданий, применение передовых методов труда, выполнение работ по смежным профессиям, высокая трудовая активность, эффективное использование оборудования и оснастки, обеспечивающих более высокую выработку, – повышается до 0,5;

• высокое профессиональное мастерство, выражающееся в более высоком качестве работ, – повышается до 0,25;

• руководство звеном, инициатива и предотвращение возможных простоев рабочих и оборудования, помощь и передача опыта коллегам, эффективное использование рабочего времени – повышается до 0,25.

Показатели, понижающие КТУ:

• невыполнение производственных заданий, слабая интенсивность труда, выражающаяся в отставании от общего ритма бригады, неэффективное использование оборудования, инструмента и оснастки – понижается до 0,5;

• недостаточное профессиональное мастерство, выражающееся в изготовлении некачественной продукции, нарушении правил техники безопасности и др. – понижается до 0,25;

• опоздания на работу, преждевременные уходы с работы, невыполнение распоряжений бригадира и другие нарушения, отрицательно сказывающиеся на результатах коллективного труда, – понижается до 0,25»[13].

Еще один пример. Общий показатель оценки личного вклада членов бригады на заводе «Ленполиграфмаш» составлялся из следующих локальных показателей:

1) выполнение задания,

2) качество работы,

3) дисциплина труда, взаимопомощь.

Показатели выставлялись ежедневно и усреднялись за месяц. Первые два определялись в процентах, последний в баллах за каждый случай взаимопомощи, за нарушения начислялся балл со знаком «минус»[14].

В отечественных организациях, как уже говорилось, имеется богатый опыт оценки деятельности функциональных подразделений и служащих. Назовем еще два полезных методических материала.

Межотраслевые методические рекомендации «Оценка деятельности функциональных подразделений промышленных предприятий в условиях коллективного подряда»[15] содержат следующие разделы:

1. Разработка систем оценки трудового вклада функциональных подразделений. Общие положения.

Даны этапы разработки, размерность коэффициентов (КТВ).

2. Методы определения коэффициента достижения целей (КЦ) функционального подразделения: из совокупности технико-экономических показателей предприятия отбираются и закрепляются за службами 3–4 показателя.

Критерии оценки: нормативный уровень (научно обоснованный норматив), изменение показателя в динамике, фактический уровень в сравнении со средним, максимальным или минимальным уровнем по группе предприятий и т. д. Используются метод соответствия (уровней оценки), метод сравнения (сопоставления), метод, основанный на использовании базовой оценки. Решается проблема разработки научно обоснованных оценочных шкал (непрерывных, интервальных) и выбора методов агрегирования частных показателей для формирования комплексной оценки (суммирование или на основе базовой оценки).

3. Методы определения коэффициента текущей деятельности (КТ) функционального подразделения, в частности:

• метод обобщенной оценки выполнения плановых работ (заданий): наличие плана, шкал оценки текущей деятельности;

• метод оценки выполнения функциональных обязанностей (на основе Положения о подразделении);

• метод, основанный на учете претензий;

• комплексный метод оценки

КТВ = КЦ х КТ.

Расчет коэффициента текущей деятельности осуществляется по формуле:

$$\mathbf{КТ = К_{пл} \times К_{кпл} \times К_{д} \times К_{нт},}$$

где $К_{пл}$ – коэффициент выполнения плана работ по номенклатуре, $К_{кпл}$ – коэффициент качества выполнения плановых работ, $К_{д}$ – коэффициент производственной дисциплины, $К_{ш}$ – коэффициент напряженности труда.

В приложении к данным методическим рекомендациям дается расчет предельных границ изменения коэффициентов

достижения целей и текущей деятельности функциональных подразделений.

«Методические основы оценки эффективности труда служащих»[16] разработаны для трех групп служащих:

1 – руководители производственных и функциональных подразделений, мастера и другие служащие, чьи решения *прямо* воздействуют на состояние управляемой системы. Оцениваются результаты реализации принятых решений;

2 – специалисты отделов, вплоть до подготовки и оформления документации, хозяйственного обслуживания, результаты труда которых *косвенно* воздействуют на управляемую систему. Оцениваются непосредственные результаты труда;

3 – служащие, результаты труда которых оказывают как *прямое*, так и *косвенное* воздействие на состояние управляемой системы (служащие цеховых подразделений).

В «Методических основах» имеются разделы:

1. Общие методические принципы оценки эффективности труда служащих.
2. Оценка эффективности труда служащих промышленного предприятия (объединения).
3. Оценка эффективности труда коллектива служащих функционального подразделения.
4. Оценка эффективности индивидуального труда служащих.
5. Основы проектирования систем оценки эффективности труда служащих.

Подобного рода методические рекомендации не утратили актуальности и могут с успехом использоваться в современных организациях.

Примечания

[1] *Daft R. L, Marcic D.* Understanding Management. Mason, Ohio: Thomson Learning, 2004. Chap. 9.

[2] *Оганесян И. А.* Управление персоналом организации. Минск: Амалфея, 2000. С. 242.

[3] *Ядов В. А.* Стратегия социологического исследования. Описание, объяснение, понимание социальной реальности. М.: Добросвет, Книжный дом «Университет», 1998. С. 158–187.

[4] Как провести социологическое исследование / Под ред. М. К. Горшкова, Ф. Э. Шереги. М.: Политиздат, 1990. С. 174–175.

[5] Там же. С. 175.

[6] Там же. С. 176.

[7] *Девятко И. Ф.* Методы социологического исследования. Екатеринбург: Изд-во Урал. ун-та, 1998. С. 125.

[8] *Спивак В. А.* Организационное поведение и управление персоналом. СПб.: Питер, 2000. С. 254–259.

[9] *Синк Д. С.* Управление производительностью. М.: Прогресс, 1989. С. 274275.

[10] См.: Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов). М.: Экономика, 1989.

[11] *Шекшня С. В.* Управление персоналом современной организации. М.: Интел-синтез, 1996. С. 196.

[12] *Иванцевич Дж., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993. С. 125–138.

[13] *Поляков И. А., Ремизов К. С.* Справочник экономиста по труду (Методика экономических расчетов по кадрам, труду и заработной плате на промышленных предприятиях). М.: Экономика, 1988. С. 83.

[14] В основе – бригада: Опыт Ленинградского производственного объединения «Ленполиграфмаш» / А. Д. Долбежкин и др. Л.: Лениздат, 1987. С. 54.

[15] Оценка деятельности функциональных подразделений промышленных предприятий в условиях коллективного подряда. Межотраслевые методические рекомендации. М.: Экономика, 1990.

[16] Методические основы оценки эффективности труда служащих. М.: Экономика, 1989.

Глава 8
Развитие трудового потенциала менеджеров и работников

Развитие работоспособности и стрессоустойчивости

Психические состояния, стресс и успех в деятельности

В человеке неразрывно рациональное (рассудочное) и эмоциональное (психическое). Так же неразрывно, кстати, соматическое (телесное) и психическое (душевное). Приведем несколько определений, имеющих отношение к эмоциональному состоянию человека.

Аффект – кратковременное, бурно протекающее состояние сильного эмоционального возбуждения, возникающее в результате *фрустрации* или какой-либо иной сильно действующей на психику причины, обычно связанной с неудовлетворением очень важных для человека потребностей.

Стресс (давление) – состояние душевного (эмоционального и поведенческого) расстройства, связанное с неспособностью человека целесообразно и разумно действовать в сложившейся ситуации.

Фрустрация – эмоционально тяжелое переживание человеком своей неудачи, сопровождающееся чувством досады, безысходности, крушения надежд в достижении определенной желаемой цели.

Чувство – высшая культурно обусловленная *эмоция* человека, связанная с неким социальным объектом.

Эмоции – элементарные переживания, возникающие у человека под влиянием общего состояния организма и процесса удовлетворения актуальных потребностей.

Научно обоснована связь между успехом в деятельности и уровнем психологического напряжения.

Закон Йеркса – Додсона графически выглядит как колоколообразная кривая, отражающая связь между силой эмоционального возбуждения и успехом деятельности человека (рис. 8.1). Кривая показывает, что наиболее продуктивной бывает деятельность, осуществляемая при умеренном, оптимальном уровне возбуждения (мотивации). Величины степени возбуждения и уровня успеха деятельности имеют индивидуальный характер.

На ниспадающем участке кривой может наступить дезорганизация деятельности, поскольку уровень эмоционального

возбуждения настолько высок, что позволяет говорить о состоянии стресса.

Отсюда вывод и для работников, и для работодателей: для достижения успеха человек должен быть в состоянии умеренного возбуждения. При чрезмерном волнении, когда он выведен из себя или «перемотивирован», не следует ждать позитивных результатов. К примеру, вы даете задание, от выполнения которого зависит дальнейшее пребывание работника в вашей организации. Его стремление сделать эту жизненно важную работу может оказаться таким большим, душевное волнение настолько существенным, что превысит пределы его стрессоустойчивости и вызовет дезорганизацию деятельности, нервный срыв, ухудшит результат.

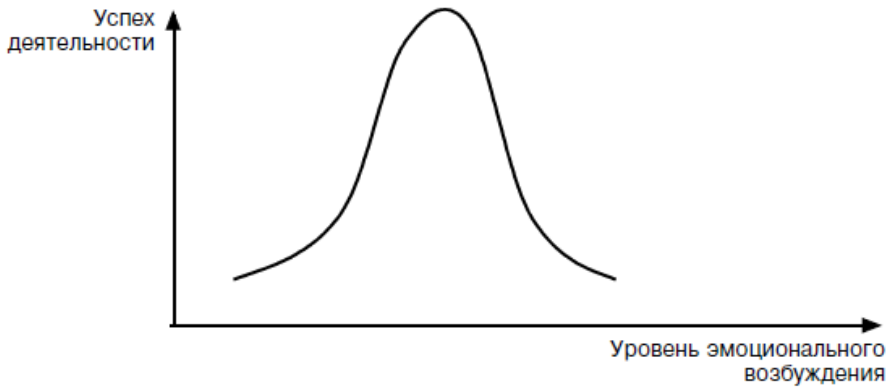

Рис. 8.1. Закон Йеркса-Додсона

Обычно считается, что чем выше человек поднимается по организационной лестнице, тем выше вероятность того, что он подвергнется непомерным уровням стресса. Те же люди, которые выполняют рутинную работу, описывают состояние стресса (давления) как нечто являющееся результатом скуки[1].

Водораздел между оптимальным и чрезмерным давлением, за пределами которого человеку приходится изменить свое восприятие ситуации, очень узок. При чрезмерном уровне давления люди так описывают свои ощущения: потеря контроля, неспособность справиться с ситуацией, перегрузки. Точка, в которой позитивная нагрузка переходит в негативный стресс (дистресс), является индивидуальным показателем и зависит от личностных характеристик, восприятия ситуации, способности человека справляться с давлением. Если человек находится в состоянии чрезмерного стресса в течение продолжительного времени, это может повлечь крайне опасные для него последствия.

Непереносимый стресс можно сравнить с убийцей. В *Personnel Journal* (журнале исследований проблем персонала) была описана болезнь, которой страдают жители Японии, где, как известно, рабочий день на предприятиях весьма продолжителен. Это пагубное заболевание известно под названием *кароши.* Люди умирают от сильного стресса и от напряжения, вызванного сверхурочной работой. Именно кароши стало причиной 777 требований компенсации, которые в 1990 г. поступили в Министерство труда. Не все симптомы чрезмерного стресса выглядят столь устрашающе, но, безусловно, его влияние на качество жизни и производительность труда очень велико. Признаки стресса приводятся в табл. 8.1.

Таблица 8.1

Распознавание признаков стресса

Физиологические реакции	Эмоциональные реакции	Ментальные реакции	Поведенческие реакции
Не все физиологические изменения вызваны повышением психического давления, но многие, а именно:	Изменение уровня напряженности часто сопровождается такими изменениями эмоционального состояния, настроения:	Изменение в уровне напряженности часто сопровождается такими изменениями мыслительного процесса:	Существует множество видов проявления влияния стресса на поведение, например такие:

Физиологические реакции	Эмоциональные реакции	Ментальные реакции	Поведенческие реакции
Нарушение пищеварения/изжога	Раздражительность	Неспособность сконцентрироваться	Непомерное употребление алкоголя
Запор/понос	Беспокойство/паника	Трудности в выделении приоритетов	Обжорство/потеря аппетита
Усталость	Гнев	Нерешительность	Стремление к сладкой пище
Бессонница	Депрессия	Сужение мышления, восприятия	Отшельничество/абсентеизм на работе
Мышечное напряжение/спазмы и судороги	Чувство вины	Несвязное/нелогичное мышление	Неуклюжесть/склонность к попаданию в несчастные случаи. Изменение в манере водить машину
Сильное сердцебиение	Ощущение неспособности справиться с ситуацией	Отлагательство, откладывание дел и решений «на потом»	Раздражительность/враждебность к окружающим
Постоянные головные боли/мигрень		Забывчивость	Многословие/чрезмерно быстрая речь
Нервные подергивания		Трудности с воспроизведением информации	Перепады настроения
Снижение устойчивости к заболеваниям			Потеря чувства юмора

Причины стресса

В работе Д. Вэттена и К. Камерон указываются следующие причины возникновения стресса на работе (табл. 8.2):

Таблица 8.2

Причины срывов («сгорания на работе»)[2]

Характеристики рабочего места	Доля работников, назвавших это причиной срывов, %
Работники не имеют возможности разговаривать друг с другом	48
Работники имеют возможность разговаривать друг с другом	28
Конфликты между работниками — обычное явление	46
Конфликты между работниками крайне редки	22
Работникам дают слишком мало возможностей для контроля	46
Работникам имеют достаточные возможности для контроля	25
Кадровый или расходный бюджет явно неадекватны	45
Кадровый и расходный бюджеты вполне адекватны	21
Руководство и работники не имеют возможности открыто разговаривать друг с другом	44
Руководство и работники имеют возможность открыто говорить друг с другом	20
Руководство не поддерживает работников	44
Руководство поддерживает работников	20
Льготы при предоставлении отпусков и оплате больничных листов ниже среднего уровня	44
Льготы при предоставлении отпусков и оплате больничных листов соответствуют среднему уровню или выше	26
Льготы работников сведены к минимуму	42
Льготы работников соответствуют общим нормам	24
Организация серьезно поражена бюрократизмом	40
Организация практически свободна от бюрократизма	22
Работники не получают должного признания и вознаграждения	39
Работники получают должное признание и вознаграждение	20

Примечание: Объем выборки: 1299 работников из 37 частных организаций.

В модели К. Купера выделяются шесть источников стресса на работе:

Сама трудовая деятельность: рабочее окружение, рабочие часы, включая сменную работу, командировки, объем работы, а также необходимость успевать за новой технологией. Последний фактор был чрезвычайно характерен для японских должностных лиц.

2. Роль в организации: ролевой конфликт, неопределенность роли, ответственность за других людей, которая является частью рабочей роли.

3. Взаимоотношения на работе: необходимость построения и

сохранения позитивных и поддерживающих взаимоотношений с коллегами, начальниками и подчиненными.

4. Карьерное продвижение: ненадежность работы, сокращение штатов, потеря квалификации, достижение «потолка» карьеры или неадекватно быстрое продвижение.

5. Структура и внутренний климат организации определяют для индивида степень возможности его участия в процессе принятия важных для него решений.

6. Взаимовлияние работы и частной жизни: высокий стресс, получаемый человеком на работе, отражается и на домашней жизни, так как домочадцам сложно обеспечить ему необходимую поддержку. В США только 7 % замужних женщин выполняют традиционные функции воспитания детей и ведения домашнего хозяйства, в Великобритании работает 65 % состоящих в браке женщин. Исследователи полагают также, что женатым мужчинам гораздо труднее, нежели замужним женщинам, разделять работу и дом, что ведет к трудностям во взаимоотношениях с детьми.

В исследовании, проведенном К. Купером среди 1100 высших административных работников в 10 странах, были получены данные, свидетельствующие о кросскультурных вариантах давления на работе, показатели которых особенно различаются в странах с разным уровнем экономического развития. В США менеджеры считают причинами стресса недостаток власти, некомпетентность начальства, а также конфликт доверия в рамках их организации. Японские менеджеры в качестве причин стресса указывают такие обстоятельства, как напряжение, связанное с постоянной сменой и освоением новых технологий, а менеджеры из Германии жалуются на давление со стороны самой работы и на работу с недостаточно подготовленным персоналом. По данным исследования, экстремальные уровни стресса у должностных лиц в Бразилии проявляются в виде сильного расстройства умственного здоровья и отсутствия удовлетворенности трудом. К числу стрессоров относятся давление трудовой деятельности, постоянная смена технологий, а также недостаточно обученный персонал.

Управление стрессами

Очевидно, что в сегодняшнем мире многие нуждаются в управлении стрессами (табл. 8.3). Для решения этой проблемы нет единственно верного средства, напротив, их великое множество, и каждый применим к разным людям. Сводя воедино данные исследований, проведенных в рамках различных подходов, можно выделить следующие ключевые *элементы*

борьбы со стрессом:

1. Поддержание здорового и гармоничного образа жизни является не менее эффективным профилактическим средством против стрессовых состояний, нежели лечебные процедуры. Сбалансированная диета, хороший сон, отдых от работы, регулярные занятия физическими упражнениями – все это помогает удерживать стресс на приемлемом уровне.

2. Участие в программах физических упражнений (3–4 получасовых занятия в неделю), которые способствуют снижению внезапных гормональных нагрузок (являющихся результатом стрессовых реакций) и увеличению содержания в крови эндорфинов, помогающих снизить тревогу и обеспокоенность и восстановить здоровый сон.

3. Установление баланса между домом и работой: избежание чрезмерных рабочих нагрузок, интенсивной домашней работы, деловых командировок.

4. Сохранение оптимистического взгляда на жизнь (умение превращать негативный стресс в позитивный).

5. Самоуправление: расстановка приоритетов, сохранение уверенности в себе, использование времени наилучшим образом.

6. Эффективное решение проблем, особенно ведущих к стрессовым состояниям.

7. Реалистичный подход к ожиданиям относительно самого себя и окружающих: большая часть стрессов, вызванных внутренними причинами, происходит от чрезмерных личных запросов.

8. Обеспечение адекватной эмоциональной поддержки дома и в рабочих отношениях.

9. Управление эффективностью труда помогает сохранять давление на допустимых уровнях восприятия, а в случае необходимости способствует получению помощи от окружающих.

10. Адекватное управление изменениями создает зоны стабильности в их динамике, способствуя позитивному восприятию инноваций.

11. Мониторинг стресса по уровню напряжения, по признакам стрессового состояния; мониторинг причин, запускающих цепную реакцию стресса.

12. Использование посторонней помощи, когда она необходима.

Таблица 8.3

Управленческие стратегии, направленные на устранение стресса [9]

Тип стрессора	Стратегия устранения
Время Передача полномочий Противостояние Ситуация Ожидание	Эффективное управление временем Рациональное управление временем Сотрудничество и создание команды Развитие эмоциональной компетентности Реорганизация труда Постановка цели Стратегия «скромных (малых) побед»

Приведем предлагаемую В. М. Шепелем «формулу выживаемости» руководителя, которая вполне подходит и для любого интенсивно работающего человека:

$$Ф_{выж} = \frac{В_{рек} + В_{рел} + В_{кат}}{В_{сут} - В_{сна}} \geqslant \frac{1}{6}$$

где $В_{рек}$ – время рекреации, то есть восстановления мышечного тонуса, физической активности; $В_{рел}$ – время релаксации, то есть снятия нервного напряжения, восстановления психического равновесия; $В_{кат}$ – время переживания катарсиса, духовного очищения, переосмысления ценности и значимости жизненных событий, нравственного возвышения над жизненными проблемами.

Формула означает, что для обеспечения работоспособности в течение длительного времени руководитель или любой другой интенсивно работающий человек должен на каждые 6 часов труда отводить как минимум 1 час для физических упражнений, психологической разгрузки и духовного очищения[4].

Круг, показанный на рис. 8.2, представляет основные виды активности, характерные для большинства людей. Каждый сегмент фигуры представляет собой важный жизненный аспект, развитие которого необходимо для поддержания или достижения устойчивости. Наиболее устойчивыми являются те индивиды, которым удалось достичь состояния жизненного равновесия, что возможно только в случае их активного участия во всех представленных на диаграмме видах деятельности. Несбалансированность является таким же показателем внутренней неустойчивости, как и отсутствие тех или иных сегментов. Слишком сильный акцент на одной или двух сферах приведет скорее не к ослаблению, а к усилению стресса.

Рис. 8.2. Баланс видов жизненной деятельности

Генри Форду приписывают следующее изречение: «Упражнения – вещь совершенно ненужная. Если вы здоровы, они вам не нужны. А если вы больны, они вам уже не помогут». К счастью, американский бизнес не внял совету Форда. Тысячи крупных корпораций проводят специальные мероприятия, направленные на поддержание работников в должной форме, – фитнес. Неудивительно, что люди с хорошим здоровьем не так подвержены стрессам, как их сограждане с ослабленным здоровьем, и потому особый акцент делается именно на физическом состоянии.

Развитая система поддержания здоровья преследует три основные цели: поддержание оптимального веса, улучшение психологического состояния, улучшение работы сердечно-сосудистой системы.

Как видим, точки зрения на факторы, вызывающие стресс, и факторы, способствующие его снижению, многочисленны. Каждый индивид подбирает те приемы и методы, которые ему кажутся наиболее убедительными и подходящими, при этом не следует забывать о привыкании, которое снижает интерес к принимаемым мерам, так что приходится их обновлять.

Развитие профессионально-квалификационного потенциала. обучение

Система обучения на производстве в СССР

Деятельность образовательных учреждений в России регламентируется Законом РФ «Об образовании» от 13.01.1996 № 12-ФЗ. В Законе регламентированы все аспекты деятельности, связанные с дошкольным, начальным общим, основным средним, средним (полным) образованием, всеми видами профессионального образования, вплоть до послевузовского и дополнительного, в государственных и негосударственных учреждениях образования. Рассмотрены вопросы лицензирования этой деятельности, аккредитации и аттестации учреждений образования.

Развитие работников в профессионально-квалификационной области часто направлено на быстрое получение результатов. Иногда этого бывает достаточно; действительно, обучение способно стимулировать работу сотрудника, что дает немедленный эффект. С другой стороны, развитие может иметь долгосрочные цели; в этом случае обучение ориентируется на получение результатов в отдаленном будущем.

Цель обучения персонала – повышение адекватности качеств рабочей силы требованиям рабочих мест, обеспечение развития работников и более эффективное использование их потенциала, расширение знаний и повышение удовлетворенности трудом, обеспечение продвижения по службе, задействование факторов интереса к труду, удовлетворение потребности предприятия в кадрах за счет внутреннего рынка труда. *Формы и методы обучения* достаточно многообразны, различны для разных категорий работников, при их выборе должны учитываться личные особенности людей и сложившаяся ситуация.

В советское время на производстве сложились следующие формы первичной подготовки рабочих, ранее не имевших профессии:

• обучение на курсах (подготовка в учебно-курсовых комбинатах), которое производится в постоянной по составу и однородной по профессии группе численностью 1030 человек в два этапа: на первом этапе вся группа обучается в учебном цехе, мастерской, на участке; на втором этапе – индивидуальное или бригадное обучение в цехах предприятия. В условиях рынка

содержание учебных подразделений нередко рассматривается предприятиями как неоправданные издержки;

• бригадное обучение: ученики включаются в состав ученических бригад и проходят подготовку непосредственно на рабочих местах под руководством квалифицированных рабочих-инструкторов, не освобождаемых от основной работы. Деятельность инструкторов и бригадиров таких бригад стимулируется надбавками к зарплате, пониженными нормами и т. п.;

• индивидуальное обучение: ученик прикрепляется к высококвалифицированному рабочему-наставнику для получения практических умений и навыков, а теоретическую подготовку осуществляет либо самостоятельно, либо в специально комплектуемых группах, либо получая консультации специалистов.

Повышение квалификации на производстве производилось в следующих формах:

• производственно-технические курсы для получения средней и высокой квалификации;

• целевые курсы, открываемые для освоения новой техники и технологии;

• курсы обучения второй профессии;

• школы по изучению передовых методов труда и т. п.

Существовал и регламент обучения на курсах повышения квалификации – не реже 1 раза в 5 лет. По всем формам обучения разрабатывались учебные программы и учебные планы.

Само обучение увязывалось с планами профессионально-квалификационного продвижения рабочих.

Отечественный опыт советских времен в подготовке, переподготовке и повышении квалификации специалистов и руководителей в условиях рыночной экономики, когда предложение труда нередко превышает спрос, а экономические условия ставят предприятия на грань выживания, представляется пригодным лишь частично. Положительно должна восприниматься система обязательного среднего образования, бесплатного получения профессии и образования любого уровня, развитые образовательные комплексы крупных организаций, ведомств. К примеру, при Металлическом заводе имени XXII съезда КПСС в Ленинграде существовали завод-ВТУЗ, ПТУ, учебные мастерские и много других учреждений, обеспечивающих получение образования, повышение квалификации и переподготовку не только работникам завода, но и населению.

Сейчас можно рассчитывать либо на сохранившуюся государственную систему образования, подвергающуюся атакам с

целью превратить ее в частную, либо на ученичество, либо на самообразование. Трудовое обучение, которое представляет собой наиболее сложную составляющую обучения в целом, включает ученичество и обучение на собственном опыте, очное профессионально-техническое образование все больше становится платным.

Развитие профессионального потенциала работников на японских предприятиях

В условиях систем с уплотненной технологией на японских предприятиях наиболее эффективной формой обучения с целью подготовки специалистов широкого профиля, владеющих всеми операциями на участке, признается **профессиональная ротация** (для закрепления навыков) в сочетании **с участием в работе кружков качества, наставничеством**, в котором ведущая роль принадлежит мастеру участка, и **поощрением теоретического обучения** любой формы, вплоть до повышения общего образования. План профессиональной подготовки разрабатывается на каждом участке на год и ориентирует рабочих на освоение всех рабочих мест участка, превращение в рабочего-универсала (табл. 8.4[5]).

Таблица 8.4

План подготовки рабочих на производственном участке завода *Toyota*

Рабочие	Производственные операции					
	1	2	3	4	5	6
A	О	О	О	У		П
B	О	У	О	О	П	О
C	У	О	О	О	О	О
Д	П	О	У		О	О
E	О	П	О	У		
F	У	О	П	О	О	
Мастер	О	О	О	О	О	О

Примечание. О – рабочие, прошедшие обучение по данной производственной операции; У – рабочие, находящиеся в процессе обучения; П – рабочие, которым запланировано обучение в этом году.

На каждом участке существуют стандартные карты трудового процесса (маршруты движения и зоны обслуживания), которые меняются с изменением длительности такта потока на данной линии, поэтому профессиональная ротация может осуществляться с периодичностью, признанной целесообразной для данного участка: от двух часов до смены, при этом мастер уточняет ежедневный график ротации по рабочим местам, согласуя его с состоянием здоровья работников и планом их обучения.

Обучающую функцию выполняют и японские кружки качества, при том что их значение гораздо более многообразно:

• творческий по сути труд в кружке качества стимулирует активность и интерес к работе, снижает утомляемость людей;

• постоянная учеба в кружке качества повышает квалификацию, а успехи и достижения в кружке увеличивают ценность работника для фирмы, создают гарантию занятости, способствуют приобретению контекстуальных навыков;

• атмосфера доброжелательности, внимания к человеку в кружках качества развивает чувство коллективизма, способствует удовлетворению потребности в уважении и самоуважении, в причастности, формирует имидж фирмы как гуманной организации;

• успешное решение проблем в кружках способствует улучшению результатов деятельности фирмы, что повышает значимость кружков и укрепляет чувство собственного достоинства членов кружка;

• кружки качества способствуют самовыражению, реализации творческого потенциала работников.

Все это вместе определяет мотивацию работников к труду и стремление к постоянному развитию и повышению профессионализма.

Организация деятельности кружков качества также направлена на повышение удовлетворенности трудом за счет увеличения его привлекательности (обогащения труда), чему способствуют следующие факторы:

• ясное понимание цели работы;

• постоянное обучение, воспитание, развитие;

• обеспечение свободы в выборе средств и методов достижения цели;

• эффективная и оперативная обратная связь: о результатах рассмотрения специалистами предложения члена кружка ему сообщается практически сразу;

• поощряется коллективная работа;

• обеспечивается тесная связь с руководством, являющаяся

формой демократизации управления[6].

Социально-психологическими и организационными факторами успешного сотрудничества в японских фирмах являются:

• система пожизненного найма;

• отсутствие тенденций к достижениям за счет других (все равно повышение по службе и прибавка к зарплате не последуют раньше достижения определенного возраста);

• поощрение сотрудничества, а не соперничества, соревнования, а не «борьбы за выживание»;

• культивирование чувства единства с организацией и понимания, что личный успех и благополучие возможны только вместе с ней.

В японских компаниях рядовой работник цеха все время совершенствует свое мастерство как вширь, так и вглубь, постоянно развивается. Если где-то нет возможности для монотонного труда – так это в японских компаниях, поскольку все перманентно меняется и на рабочем месте (собственные рацпредложения работника), и в цехе (творчество и инновации работников цеха и специалистов), и на предприятии в целом (требования рынка и конкурентная борьба). Здесь не заскучаешь! Возникает даже желание, чтобы перемен было поменьше, поскольку многим людям присуща тяга к стабильности. Но японская промышленность давно избрала в качестве ведущего принцип велосипеда, который устойчив, пока движется; остановка приводит к падению.

В условиях узкой специализации, характерной для систем массового производства, работник наращивал мастерство в овладении одним станком, одной единицей оборудования, вписанной в технологическую линию и не меняющуюся годами. На соседнем предприятии работал аналогичный станок, и это облегчало перемену места работы. Контекстуальные навыки, то есть навыки, приобретаемые и уместные только в среде данного предприятия, касались в основном социальной сферы и были связаны с общением с коллегами.

В условиях экономичного производства в составе профессионализма японского рабочего, наибольшую долю составляют именно контекстуальные навыки. Действительно, постоянно совершенствуя рабочую среду, люди довольно быстро превращают купленное на рынке стандартное оборудование в уникальное – за счет новых, ими изобретенных схем подачи заготовок, инструмента, навесных орудий, оригинальных сочетаний оборудования в технологических цепочках. На другом предприятии другие, не менее креативные работники из

аналогичного стандартного оборудования также делают уникальное, но не подобное тому, что на первом заводе. В результате переход на другое предприятие связан с потерей контекстуальных навыков, а вместе с ними и статуса профессионала. Да и предприятие не заинтересовано отпускать опытного работника, потому что на его место придет новичок, которого придется долго превращать в истинного профессионала. Так возникают взаимная заинтересованность и экономическое обоснование системы пожизненного найма (рис. 8.3 и 8.4).

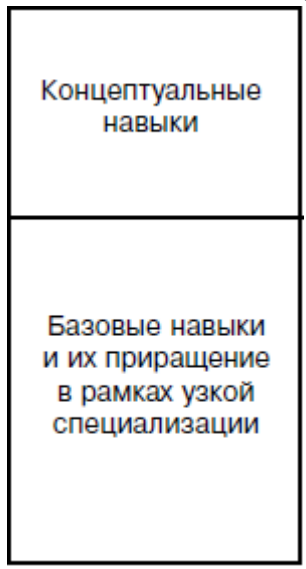

Рис. 8.3. Структура профессионализма в условиях узкой специализации – системы с вертикальными коммуникациями *(mass production)*

Рис. 8.4. Структура профессионализма в условиях широкой специализации и постоянного развития – системы с горизонтальными коммуникациями *(lean productnon*)

Традиционные методы обучения

Наиболее широко используемые в мире методы обучения, повышения квалификации, переквалификации описаны ниже[7].

Ротация труда

Работники фактически на всех уровнях организации могут пройти ротацию через ряд рабочих мест и расширить свои знания и навыки. Ротация труда обеспечивает организации большую гибкость, потому что обязанности работников могут быть легко изменены в связи с изменениями потребностей в человеческих ресурсах. В интересах гибкости некоторые фирмы принимают схемы «платы за знания» (иногда упоминаемые как «оплата на основе компетентности»), когда часть выплат работникам устанавливается в зависимости от знаний и навыков, которые они приобрели посредством добровольной ротации и в результате официального обучения. Ротация может также подготовить людей к продвижению по службе и предоставить им более богатый опыт работы, но может быть неуместна, когда им платят по системе сдельных расценок и их производительность на других рабочих местах была бы меньше, чем на основном.

Ученичество

Ученичество в торговле – обычный способ обучения новых работников. Ученик часто служит в качестве помощника работника в течение установленного времени, получая непосредственно на рабочем месте моделирование, инструктаж и обратную связь. Этот метод, как правило, рентабелен, потому что организация получает выгоду от работы ученика, оплачиваемой по относительно низкой ставке. Ученичество уместно только тогда, когда есть достаточное количество профессионалов, которые будут работать в непосредственном контакте с новичками. Ограничением этого метода является то, что, поскольку периоды ученичества обычно фиксированы, индивидуальные различия в уровнях навыков и степени обученности до поступления в магазин не принимаются во внимание.

Производственное обучение

Новые люди, которые должны работать на производственных линиях, требующих высокой скорости или квалификации, могут быть обучены на тренажерной производственной линии, которая часто работает в более медленном темпе. Используя эту технику, организации избегают необходимости замедлять действующие поточные линии, риска повреждения изделия или низкого качества из-за введения неквалифицированных рабочих.

Лекция

Лекционный метод опирается на деятельность инструктора, предоставляющего стажерам информацию, и является одной из наименее дорогих форм обучения, поскольку связан с небольшими издержками для организации и может использоваться при большом контингенте обучающихся. Несмотря на возражения, что этот метод не предоставляет возможностей для практики и обратной связи, результаты обучения с использованием лекций показали, что с их помощью можно обеспечить по крайней мере средний уровень эффективности.

Конференция

Метод конференции использует структурированные дискуссии между инструктором и стажерами в небольших группах.

В то время как лекция предусматривает одностороннюю связь, конференция обеспечивает двухстороннее обсуждение и позволяет проверить понимание участников и вызвать реакцию на то, что преподается. Поскольку это влечет за собой высокую степень причастности обучаемого, метод конференции особенно эффективен для увеличения приверженности стажера или изменения установок.

Видеоизображение

Видеоизображение помогает стимулировать интерес к теме, представлять информацию, моделировать применение навыков и обеспечивать стажеров точной обратной связью о результатах использования ими недавно изученных приемов. Видеозаписи могут применяться для того, чтобы предоставлять информацию курса работникам отдаленных участков, что может быть выгодной альтернативой физическому сбору инструкторов и стажеров в одном месте. В обучении моделям трудового поведения видеоизображение способно представить людям положительные ролевые модели навыков, которые они получают, показанные в реалистической обстановке для увеличения доверия. Стажеров часто снимают на видео, чтобы они попрактиковались в приобретении сложных межличностных навыков, таких, например, какие требуются в ситуации продажи, а немедленное воспроизведение обеспечивает их обратной связью.

Видеоизображение как средство обучения развивалось на основе использования слайдов и фильмов, а теперь становится все более сложным и действенным благодаря компьютерным технологиям и лазерным дискам. Усовершенствования позволяют стажерам взаимодействовать с видеоматериалом, который стимулирует интерес и предоставляет хорошо управляемую обратную связь. Например, стажерам-менеджерам можно показать воспроизведенное обсуждение по проблеме выполнения работы и спросить, как бы отвечали они, а потом сравнить их ответы с реальными ответами работников, воспроизведенных на видео.

Главным недостатком применения видеоизображения для представления изучаемого материала является стоимость – как стартовая, так и стоимость создания более поздних модификаций. Видеосъемка стажеров с целью обратной связи не такая дорогостоящая, но требует значительно большего времени для обучения. Несмотря на эти неудобства использование видеоизображения в обучении, вероятно, будет расширяться.

Компьютеризированное обучение

Компьютеризированное обучение (КО) позволяет представлять информацию в логической последовательности, проверять ее понимание, обеспечивать обратную связь и приспосабливать уроки к индивидуальному уровню знаний и навыков стажеров путем оценки их ответов (это называется *разветвлением программы)*. Оно развилось на базе программированного обучения, которое следовало тому же принципу представления информации и проверки понимания в логической последовательности, но с использованием либо рабочих тетрадей, либо обучающих машин. Программы, предназначенные для обучения широкому спектру знаний и навыков с использованием КО, были разработаны на основе программ учебных пособий, которые сопровождают программное обеспечение ПК, чтобы обеспечить приобретение комплекса межличностных навыков и навыков решения проблем.

Несмотря на начальный энтузиазм по поводу КО как инновационного метода обучения, исследование, сравнивающее его эффективность с традиционными подходами, обнаружило мало различий. Кроме того, быстро меняющееся компьютерное оборудование затрудняет развитие программ КО, которые устаревают все же не так быстро, как техника. Например, большие средства были вложены в *PLATO* – среду КО, построенную на базе универсальных ЭВМ в начале 1970-х гг., но неожиданно высокая мощность обработки и памяти ПК, созданных вскоре после этого, сделали *PLATO* морально устаревшим. По мере того как оборудование ПК становится все более стандартизированным, развитие обучающих программ КО становится рентабельнее.

Моделирование

Моделирование, или имитации, – это тщательно разработанные упражнения, смоделированные на основе реальных ситуаций, в выполнении которых участвуют стажеры, получая обратную связь. Моделирование трудовых ситуаций особенно полезно для тех рабочих мест, на которых высоки риск и цена ошибки (например, при обучении пилотов) или, как правило, отсутствуют прямое наблюдение и обратная связь (например, при принятии управленческого решения). При помощи компьютерной технологии могут быть созданы удивительно реалистичные тренажеры (типа имитаторов полета). Моделирование часто используется в обучении менеджеров и включает такие упражнения (в рамках ассесмент-центров), как разбор корзины входящих бумаг *(in-tray,* или лотка входящих бумаг), деловые игры и изучение практических случаев (кейс-

стади – см. с. 447). Обучение менеджмента с помощью моделирования позволяет участникам собирать информацию, принимать решения так, как будто они находятся в реальной ситуации, и по результатам своего поведения получать обратную связь, основанную на тщательном наблюдении других участников и обучающего персонала.

Очень популярным среди менеджеров является обучение вне стен учреждения, включающее ряд упражнений в «дикой» местности, которые, согласно мнению его сторонников, имитируют ситуации групповой работы и решения проблем индивидуумом. Например, группе стажеров может быть дано задание взобраться на высокую стену без использования какого-либо оборудования. После каждого упражнения инструктор связывает поведение во время выполнения задачи с рабочей обстановкой стажеров, обеспечивая обратную связь, поскольку данный метод основывается на предположении, что их поведение во время упражнения схоже с тем, какое они будут демонстрировать, отвечая на рабочие вызовы. Точность обучающих упражнений вне стен учреждения не столь высока, как моделирования, более тесно связанного с работой, поэтому эффективность такого обучения может зависеть от способности инструктора показать связи между поведением во время выполнения упражнения и трудовым поведением.

Ролевая игра

Ролевая игра используется для развития межличностных навыков, которые необходимы, скажем, в процессе управленческих и торговых взаимодействий. Стажеры принимают соответствующие роли (например, менеджер и сотрудник; продавец и покупатель) и проводят специфическую дискуссию (например, наложение административного взыскания или продажа товара). Участникам ролевой игры предоставляется вводная информация по характеру ролей, но взаимодействие в целом не подготовлено.

Особенно эффективный вариант ролевой игры – обучение поведению на основе моделирования, разработанное в рамках теории социального научения[10]. Людям показывают пример поведения, в котором используется набор точно определенных навыков (как правило, это видеозапись, сделанная при участии актера), и затем просят их самих разыграть роли. Обучающиеся таким образом приобретают и используют продемонстрированные навыки и получают обратную связь.

Метод обучения «кейс-стади»

В последнее время большую популярность в качестве метода подготовки и повышения квалификации специалистов и руководителей приобрел метод «кейс-стади» *(case study method*). Если судить по различным источникам информации, в разных странах под этим понятием подразумевается разное содержание. В США это метод ситуационного анализа, применяемый для получения навыков в поиске решений и основывающийся на реальных ситуациях. Вот как он описывается в книге по управлению персоналом[8]:

Метод ситуационного анализа (данное словосочетание переводится скорее как «метод обучения на основе рассмотрения случаев, ситуаций») состоит в том, что человек, ознакомившись с описанием организационной проблемы, самостоятельно анализирует ситуацию, диагностирует проблему и представляет свои мнения и решения в дискуссии с другими стажерами. Этот метод нацелен на получение стажером реального опыта по выявлению и анализу сложных проблем. Контролируют действия обучаемых специально подготовленные руководители-инструкторы. При обсуждении ситуации стажер, в частности, узнает, что существует несколько путей решения сложных организационных проблем и что его собственное решение часто обусловлено личными склонностями и ценностями.

Метод ситуационного анализа имеет пять основных характеристик:

• использование фактических организационных проблем;

• возможное участие максимального количества людей в их изучении, выяснении иных точек зрения, сравнении различных взглядов и принятии решений;

• минимальная степень зависимости обучаемых друг от друга;

• у людей есть право на неправильные ответы, так как, несмотря на возможную неполноту ситуаций, они берутся из реальной жизни;

• стажеры стараются сделать метод ситуационного анализа проходящим через все последовательно создающиеся уровни развития сценария.

Инструктор играет (или должен играть) роль критика. Он не лектор или распространитель книжных принципов, а тренер и катализатор учебного процесса. Инструктор должен также быть полезным источником информации по изучаемому вопросу, чтобы поддерживать активную дискуссию среди стажеров.

Как видим, американская трактовка метода «кейс-стади» во многом сходна с методом рассмотрения и анализа деловых

ситуаций; с его помощью могут обучаться как специалисты, так и руководители разного уровня.

Там же дается и суть метода «управленческие игры», имеющего много общего с нашим методом деловых игр.

Управленческие игры (management game) проводятся с использованием вычислительной техники; стажеры делятся на группы по пять-шесть человек, которые должны конкурировать на смоделированном рынке. Данный метод применяется в основном для обучения руководителей и организаторов бизнеса.

Во Франции метод «кейс-стади» имеет несколько другое содержание. Здесь кейс – скорее портфель документов, отражающих и фиксирующих детально изученную, воспроизведенную и качественно представленную в учебных целях реальную сложную ситуацию, в которую попала реальная организация. Метод предназначен для обучения управлению предприятием. Вот какие этапы создания кейса выделяет директор французского Института по изучению предприятий Ф. Альбе[9].

Метод связан с решением проблем, имеющих реальную основу и отражающих специфику европейской экономики. При этом разработка кейса как комплекса учебно-практических материалов основывается на уникальных фактах из жизни реальной организации, требует больших трудозатрат, связана с решением проблемы получения достоверной информации от конкретного предприятия для построения кейса.

Этапы создания кейса:

1. Выбор темы, то есть природы проблем, охватываемых данным кейсом, до выбора предприятия, которое проиллюстрирует вопрос. Такой темой может, например, быть применение метода сегментирования в маркетинге, создание маркетинг-плана на три года для какого-либо товара промышленного назначения, проблемы, порожденные внедрением новой системы вознаграждения на каком-либо предприятии, и т. п.
2. Исследование «предприятия-кейса».
3. Выбор ситуации на предприятии.
4. Сбор информации.
5. Редактирование кейса.
6. Проверка и окончательная редакция.

Поскольку в решении кейсов такого уровня участвуют специалисты разных профилей, работа группы обучаемых в системе повышения квалификации над решением реальной проблемы реального предприятия может привести к самоорганизации, к сплоченности, к превращению группы в

«реактор», то есть в команду управленцев, способную вывести предприятие из кризиса.

Система кадрового резерва

Формирование кадрового резерва на предприятии заключается в определении численного и должностного состава резерва; изучении, оценке, отборе кандидатов в резерв; утверждении и оформлении (составлении списков резерва, составлении планов индивидуальной подготовки и т. п.); организации и проведении теоретической и практической подготовки резерва[10].

Численный и должностной состав резерва определяется кадровыми службами предприятия совместно с руководителями соответствующих структурных подразделений, социологической службой предприятия и общественными организациями. Практика проведения данной работы на предприятиях показывает, что целесообразно планировать формирование кадрового резерва на пятилетку и по годам.

Определение численного и должностного состава резерва основывается на расчете потребности в руководящих кадрах и кадрах специалистов на планируемый период с учетом их движения (перемещений, увольнений по различным причинам), обеспечения вновь вводимых должностей, необходимости замены практиков работниками с высшим и средним специальным образованием.

Базой резерва должен быть весь состав кадров руководителей, специалистов, а также других служащих и рабочих (имеющих необходимую подготовку или обучающихся в вузах и техникумах), изучаемый в целях формирования резерва для выдвижения на определенные должности.

Структура кадрового резерва строится по уровням руководящих должностей, для замещения которых он создается, исходя из традиционно сложившегося на предприятиях деления на *высший уровень* (директор, главный инженер, их заместители), *средний уровень* (начальники цехов, функциональных отделов, их заместители), *низший уровень* (начальники бюро, смен, участков, мастера).

При планировании структуры резерва на предприятиях обеспечивается определенный коэффициент резервирования, рассчитываемый как отношение числа кандидатов из резерва кадров на одну штатную должность. В Положениях о работе с резервом руководящих кадров, разрабатываемых на предприятиях, рекомендуется в целях создания предпосылок для реализации принципа конкурсности предусматривать величину

коэффициента резервирования, равную 2–3 единицам. В этом же документе должен быть установлен порядок выдвижения кандидатов в резерв и утверждения состава резерва руководящих кадров.

Формирование кадрового резерва предусматривает прежде всего изучение и оценку резервистов на основе экспертных методов. С этой целью на предприятии могут создаваться *экспертные группы*.

При отборе экспертов учитываются степень их компетентности, которая определяется уровнем квалификации в конкретной области знаний, и моральные качества, позволяющие объективно оценивать работников. Кроме того, эксперты должны сотрудничать с оцениваемыми кандидатами в резерв не менее 1–2 лет и не состоять с ними в родственных отношениях. Для оценки деловых и личностных качеств кандидатов в состав экспертных групп должны включаться эксперты следующих должностных уровней (по сравнению с оцениваемым):

- вышестоящие работники;
- работники одного должностного уровня;
- нижестоящие, подчиненные им сотрудники.

Кроме них в экспертные группы входят представители общественных организаций предприятия и сотрудники службы персонала. Количество участников экспертной группы рекомендуется в пределах 6-10 человек. Практика подобной работы на предприятиях свидетельствует о том, что соблюдение всех перечисленных условий дает достаточную объективность экспертной оценки.

Изучение и оценка кандидатов в резерв проводятся на основе банка информации, формируемого для подбора кадров. Источниками информации могут быть материалы, находящиеся в личных делах работников; документы, характеризующие их квалификацию, трудовую деятельность и участие в общественной работе; беседы с кандидатами в резерв; отзывы их непосредственных руководителей и подчиненных, руководителей и сотрудников смежных подразделений; материалы аттестации и анкетных опросов членов трудового коллектива.

По существу, на основе изучения и оценки кадров, выдвигаемых в резерв, определяются потенциальные возможности людей. При этом важно установление соответствия их потенциальных возможностей требованиям, предъявляемым новой должностью. В решении вопроса соответствия работников новым должностным требованиям используются номенклатуры должностей, подлежащих замещению специалистами с высшим и средним специальным образованием; профессиограммы;

квалификационные характеристики должностей служащих, включенные в Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих; разрабатываемые на их основе на предприятиях должностные инструкции.

На предприятиях используются различные методы *оценки руководителей и специалистов.* Они достаточно полно разработаны и подробно изложены в литературе[11].

Основным элементом оценки работников, выдвигаемых в резерв, служат результаты их труда, так как они в наибольшей мере отражают уровень их квалификации и способность выполнять работу большей сложности.

В оценке результатов труда специалистов и руководителей рекомендуется использовать разработанную в НИИ труда методику, которая применяется для установления квалификационных категорий и дифференциации окладов работников с учетом их профессионально-квалификационного уровня и деловых качеств[12].

За критерии оценки результатов труда принимаются количество и качество сделанных плановых и внеплановых работ, соблюдение сроков выполнения заданий. Характеристику результатов труда дополняют показатели сложности производственных функций, такие как характер работ, составляющих содержание труда; их разнообразие, комплексность; самостоятельность выполнения; масштаб и сложность руководства; дополнительная ответственность.

При отборе работников в кадровый резерв учитывается их возраст и состояние здоровья. Целесообразно принимать во внимание и ценностные ориентации, направленность личности, аспекты трудового потенциала, существенные для успеха в будущей, особенно руководящей, должности.

Подготовка кадрового резерва должна предусматривать обучение специалистов и руководителей, систематическое и всестороннее изучение их поведения в повседневной производственной деятельности. Основными формами *подготовки кадрового резерва* являются:

• обучение на курсах, факультетах, в институтах повышения квалификации, в школах резерва;

• стажировка на руководящих должностях и исполнение обязанностей руководителей подразделений в период их отсутствия;

• предоставление права решения отдельных вопросов на уровне того руководителя, на должность которого готовится работник;

• командирование на другие предприятия для ознакомления с

передовым опытом работы;

• участие работников, находящихся в резерве, в разработке плана работы соответствующего структурного подразделения;

• тематические встречи и тематические дискуссии;

• вовлечение в активную общественную работу с целью приобретения навыков организаторской работы (японский топ-менеджер в послужном списке обязан иметь этап пребывания в руководстве профсоюза);

• самоподготовка работников, находящихся в резерве.

Среди перечисленных форм подготовки резерва и проверки его на практике стажировка зарекомендовала себя как наиболее универсальная и эффективная. Стажеры освобождаются без потери в заработной плате от основной работы и закрепляются, как правило, на 3–6 месяцев за опытными руководителями предприятия. В течение этого времени они участвуют в решении вопросов социально-экономической деятельности подразделения, изучают вопросы управления трудовым коллективом и производством, периодически самостоятельно руководят работой подразделений.

Всесторонняя подготовка резерва обеспечивается за счет нескольких форм обучения. Определенные для каждого работника, находящегося в резерве руководящих кадров, формы и сроки обучения являются индивидуальными планами подготовки. Они разрабатываются наряду с общими планами подготовки резерва и повышения квалификации и переподготовки руководителей и специалистов; часть плановой работы с резервом отражается в планах социально-экономического развития предприятия.

Для контроля за подготовкой работников, находящихся в резерве на выдвижение, целесообразно введение *творческого паспорта*, в который рекомендуется включать учетные данные; документы по оценке деловых, личностных качеств работника и результатов его труда; индивидуальный план и результаты теоретической и практической подготовки; выписки из приказов о зачислении в резерв и назначении на должность.

Пересмотр и пополнение кадрового резерва проводятся регулярно, не менее одного раза в год.

Обязанности руководителей и исполнителей, ответственных за формирование кадрового резерва и работу с ним на предприятии, должны регламентироваться должностными инструкциями.

Общее руководство формированием и подготовкой резерва осуществляют руководитель предприятия и его заместитель. В их обязанности входят издание приказов о проведении работы по

подготовке и формированию резерва, утверждение списка резерва и назначение работников на руководящие должности.

Руководитель кадровой службы предприятия планирует и организует работу по определению численного и должностного состава резерва, его формированию и подготовке совместно с отделом подготовки кадров, социологической службой, руководителями подразделений и общественными организациями.

Начальник отдела подготовки кадров предприятия составляет согласованные с руководителем кадровой службы и руководителями подразделений планы подготовки работников, находящихся в резерве, и контролирует их выполнение.

Руководители структурных подразделений отвечают за планирование, организацию работы с резервом и его подготовку в своих подразделениях.

Социологическая служба предприятия участвует в работе по определению численного и должностного состава резерва и оценке кадров, выдвигаемых в резерв.

Работа с молодыми специалистами

Большое значение для профессионально-квалификационного продвижения специалистов имеет первоначальный период их работы после окончания высшего или среднего специального учебного заведения. В этом отношении важную роль играют правильная организация и проведение стажировки молодых специалистов на предприятиях. Стажировка молодых специалистов предусматривает развитие и совершенствование их практических навыков и знаний, что создает предпосылки для должностного роста.

Формы и содержание стажировки определяются программой общей подготовки молодых специалистов, принятой на предприятии, и индивидуальным планом, который разрабатывается руководителем стажировки и утверждается руководителем подразделения.

Тему выполняемой работы и условия стажировки целесообразно согласовывать с отделом подготовки кадров и советом молодых специалистов, призванными оказывать содействие в адаптации молодых специалистов на предприятии.

Индивидуальный план отражается в трудовом паспорте молодого специалиста, который рекомендуется оформлять при зачислении на фирму. Кроме того, в трудовой паспорт молодого специалиста включаются основные сведения о нем и руководителе стажировки.

По окончании стажировки специальная комиссия подводит итоги выполнения программы общей подготовки и индивидуального плана молодого специалиста, дает оценку результатов стажировки и принимает решение о дальнейшем использовании молодого специалиста: оставлении в должности или выдвижении на вышестоящую должность. Рекомендации и предложения комиссии заносятся в его паспорт.

В целом трудовой паспорт молодого специалиста должен быть документом, отражающим ход адаптации в условиях производства, динамику профессионально-квалификационного продвижения и творческого роста молодого специалиста в течение трех лет после окончания учебного заведения.

В целях пополнения резерва кадров молодыми специалистами рекомендуется создавать при предприятиях *школы молодого руководителя* (инкубаторы). Молодые специалисты, успешно окончившие школу молодого руководителя, получают соответствующее удостоверение и имеют основания претендовать на выдвижение в резерв руководящих кадров.

Организация работы по профессионально-квалификационному продвижению служащих создает необходимые условия для нормального хода производственных процессов, а также обеспечивает реализацию потребностей людей в квалификационном и должностном росте, повышает их удовлетворенность трудом[13].

В корпорации *IBM* кандидатов на высшие руководящие посты намечают на ранних этапах карьеры и затем в течение 10 или более лет готовят, переводя из одного отделения в другое, опекая и предостерегая от крупных ошибок. Такая практика дает компании компетентных и уверенных в своих силах руководителей, плоть от плоти ее культуры[14]. Эта работа предполагает исследование управленческого потенциала людей и грамотную индивидуальную работу по его развитию, по превращению задатков в умения и навыки руководства и общения.

> Существует такая американская легенда: перспективный молодой человек, выпускник престижного вуза США, стажировался на высокую управленческую должность, имел право принимать самостоятельные решения в довольно крупных масштабах и нечаянно нанес фирме ущерб примерно в $5 млн. Смущенный, он явился к главе корпорации и промямлил, что его теперь, по-видимому, уволят и он

уже заготовил соответствующее заявление. Глава корпорации возмущенно вскричал: «Ни в коем случае! Мы не можем уволить человека, на обучение которого мы потратили $5 млн!» Злые языки, правда, утверждают, что молодой человек состоял в родственных отношениях с главой корпорации.

Факторы рабочей среды, влияющие на обучение, включают возможность применить недавно полученные навыки и степень, в которой непосредственные начальники стажеров поддерживают использование полученных ими навыков.

Развитие нравственно-мотивационного потенциала

Ситуация морального выбора

Рассмотрим следующую ситуацию[15].

> В одной из европейских стран у некой женщины обнаружена поздняя стадия развития рака. По мнению врачей, спасти ее может только одно лекарство – особый вид радия, недавно открытый фармацевтом, живущим в том же городе. Изготовление препарата связано с очень большими расходами, сам же фармацевт назначил за него цену, вдесятеро превышающую стоимость сырья. Небольшая доза препарата стоит $2000, стоимость же необходимого для его производства сырья составляет всего $200. Хайнц, муж больной женщины, попытался собрать нужную сумму, но ему удалось занять всего $1000, то есть половину нужной суммы. Он стал умолять фармацевта продать лекарство за эти деньги или отпустить его в долг. Однако фармацевт ответил: «Нет, я открыл это средство, и я хочу заработать на нем». Охваченный отчаянием Хайнц стал даже подумывать об ограблении аптеки, чтобы достать лекарство для жены…

Предлагаем вам кратко ответить на следующие вопросы («да или «нет):

1. Будет ли неправильным, с точки зрения Хайнца, забраться в аптеку?
2. Имел ли фармацевт право назначать за свой препарат столь высокую цену?
3. Можно ли считать подобную кражу нравственно оправданной?
4. Предположим, что Хайнц был в достаточно сложных отношениях с супругой. Должен ли он идти на кражу и в этом случае?
5. Предположим, что от рака умирает лучший друг Хайнца, а не жена. Должен ли он красть лекарство для друга?
6. Предположим, что человек, умирающий от рака, не относился к числу его близких. Должен ли Хайнц пойти на кражу?
7. Предположим, Хайнц узнал о том, что некая женщина

умирает от рака, из газет. Должен ли он идти на кражу в этом случае?

8. Пошли бы вы на кражу ради того, чтобы спасти собственную жизнь?

9. Предположим, что Хайнца взяли на месте преступления. Его дело передано в суд. Должен ли он быть приговорен к тюремному заключению?

Единственно правильного ответа не существует. Ваше решение зависит от направленности вашей личности, принципов, личной морали, нравственных норм, зрелости норм, которыми вы руководствуетесь, ценностей и идеалов. Некоторые комментарии к этим понятиям и к данной ситуации вы найдете далее в этом разделе.

Критерии, показатели нравственной оценки поведения, приводимые разными мыслителями, различны. По И. Канту, поведение нравственно, если мотивировано уважением к нравственному закону (категорический императив) и свободно от внеморальных побуждений – себялюбия, стремления к личному счастью, социального престижа.

Нравственная составляющая личности – это квинтэссенция души человека, определяющая смысл и цели его существования, способы достижения целей, стиль жизни, отношение к себе и другим. Нравственность является тем ключевым фактором, который способен определить личность как положительную или как отрицательную. И хотя это крайние позиции континуума, на котором имеется место для массы полутонов, превалирование положительного или отрицательного в оценке окружающих влияет на роль и перспективы личности, на ее цели и средства их достижения.

Нравственно-мотивационный потенциал может оцениваться и на основе элементов морального сознания человека.

Моральное сознание, как и другие формы общественного сознания (политическое, правовое, эстетическое, религиозное и др.), отражает социальное бытие людей, фиксирует моральные отношения, представляет собой субъективную сторону нравственности.

Система морального сознания не должна быть противоречивой. Отобранные позиции служат критерием оценки поведения, определения добра и зла, рассмотрения сути конфликтов.

Человек должен иметь не только некую систему ценностей, но и систему принципов, которыми он руководствовался бы в своем поведении. В противном случае условия поведения ему будут диктовать другие люди.

Методика изучения ценностных ориентаций М. Рокича

Ценностная ориентация – избирательное отношение человека к материальным и духовным ценностям, система его установок и предпочтений, выраженная в поведении.

Обычно у человека есть набор ориентиров его жизнедеятельности, зачастую многоуровневая система целей, к которым он стремится и которые определяют смысл его жизни. При этом цели, как и мотивы поведения, могут иметь свою диспозицию, расположение относительно друг друга в зависимости от их перспективы и важности. Диспозиция жизненных целей влияет на мотивацию поведения, точнее, цели разного уровня, важности и временного горизонта находятся в сложном взаимодействии друг с другом и потребностями, тем самым определяя мотивы поведения и их диспозицию. В трудовой деятельности представление о целях жизни работников позволяет уточнить особенности их направленности, точнее прогнозировать поведение и стимулировать их. *Методика изучения ценностных ориентаций* позволяет получить информацию о системе целей жизни человека. Она разработана в 1973 г. М. Рокичем. Автор определяет ценности личности, или ценностные ориентации, как «устойчивое убеждение в том, что определенный способ поведения или конечная цель существования предпочтительнее с личной или социальной точек зрения, чем противоположный или обратный способ поведения, либо конечная цель существования»[16].

Он считает, что люди обладают достаточно ограниченным набором ценностей, причем все считают ценностями одно и то же, хотя и в разной степени. К примеру, все ценят мир, однако у кого-то эта ценность получает более высокий приоритет, чем другие. Рокич выделяет два общих типа ценностей, причем в каждом из них может быть определена независимая система приоритетов (иными словами, две эти системы практически не связаны друг с другом). Первый тип ценностей можно назвать инструментальным, или ориентированным на средства, второй – терминальным, или ориентированным на конечные цели.

Инструментальные ценности предписывают определенные стандарты поведения или методы достижения цели. Два типа инструментальных ценностей соотносятся с моралью и компетентностью. Несоблюдение моральных ценностей (например, безнравственное поведение) вызывает чувство вины, несоблюдение ценностей, относящихся к сфере компетенции (например, проявление неумения), вызывает чувство стыда.

Терминальные ценности назначают конечные цели, или

результаты индивида. Согласно Рокичу, нет достаточных оснований для того, чтобы считать их совокупность исчерпывающей для всех людей всех сообществ. Терминальные ценности могут быть личными (например, мир в душе) или социальными (например, мир во всем мире). Исследователь обнаружил, что повышение приоритета какой-либо личной ценности приводит к возрастанию приоритета личных ценностей вообще и к снижению приоритета социальных ценностей. И наоборот, возрастание приоритета социальных ценностей приводит к общему повышению приоритета других социальных ценностей и снижению приоритета личных. Люди, ратующие за *мир* во всем мире, вне всяких сомнений, считают *равенство* одним из главных своих приоритетов в ущерб таким приоритетам, как *удовольствие* или *самоуважение*. При выборе своих ценностей одни люди ориентируются на себя, другие же скорее ориентированы на иных людей. В табл. 8.5 приведены 18 терминальных и 18 инструментальных ценностей, в которых нашли отражение наиболее значимые ценности американского общества.

Таблица 8.5
Терминальные и инструментальные ценности

Терминальные ценности	Инструментальные ценности
Комфортная жизнь (процветание)	Честолюбие, амбициозность (упорный труд, прилежание, целеустремленность)
Интересная жизнь (активная позиция)	Широта взглядов (непредвзятость, восприимчивость)
Чувство успеха (постоянной значимости)	Способности (компетентность, эффективность)
Мир во всем мире (прекращение войн и конфликтов)	Жизнерадостность (воодушевление, лояльность)
Мир прекрасного (красота природы и мира искусств)	Чистоплотность (аккуратность, опрятность)
Равенство (братство, равные возможности для всех)	Мужество, смелость (готовность отстаивать свою позицию)
Безопасность семьи (забота о домашних)	Снисходительность (умение прощать других)
Свобода (независимость, свобода выбора)	Желание помочь (готовность работать на благо других)
Счастье (удовлетворенность)	Честность (искренность, правдивость)
Внутренняя гармония (отсутствие внутренних конфликтов)	Богатое воображение (дерзание, творчество)

Терминальные ценности	Инструментальные ценности
Зрелая любовь (сексуальная и душевная близость)	Независимость (уверенность в себе, автономность)
Национальная безопасность (защищенность от возможных атак противника)	Ум (интеллект, склонность к размышлениям)
Удовольствия (приятная размеренная жизнь)	Логичность (последовательность, рациональность)
Спасение души (блаженная участь в вечности)	Любовь (чувствительность, нежность)
Самоуважение (чувство собственного достоинства)	Послушание (исполнительность, вежливость)
Общественное признание (уважение, восхищение)	Воспитанность (учтивость, владение хорошими манерами)
Настоящая дружба (тесные приятельские отношения)	Ответственность (надежность)
Мудрость (зрелое понимание жизни)	Самоконтроль (самодисциплина, самоограничение)

Исследование 567 менеджеров из 12 стран показало, что такие инструментальные ценности, как *широта взглядов, наличие*

способностей и *смелость,* менеджерами всех стран были признаны самыми важными, однако в отношении 75 % ценностей выявлены существенные национальные различия. Другое исследование, в котором приняли участие 658 египтян, 132 американца, 43 африканца и 101 араб, позволило выявить значительные национальные различия и в инструментальных, и в терминальных ценностях, причем самыми непохожими на американцев оказались египтяне.

Американские ученые, исследовавшие мнения 1460 американских менеджеров, попытались выявить основные ценности, представляющиеся наиболее важными на работе. Используя опросный лист Рокича для выявления инструментальных ценностей, они установили, что самыми желательными качествами работников менеджеры назвали *ответственность* и *честность* (этого мнения придерживалось около 85 % менеджеров), далее следовали *наличие способностей (компетентность)* (65 %), *богатое воображение* (55 %) и *логичность* (49 %). *Послушание, чистоплотность, воспитанность* и *снисходительность* были отнесены к числу наиболее важных качеств только 10 % менеджеров.

Различные группы людей могут исходить из разных систем ценностей. К примеру, как было установлено в других исследованиях, учащиеся и профессора школ бизнеса в среднем оценивают такие качества, как *честолюбие, компетентность, ответственность* и *свобода,* выше, чем прочие категории исследуемых. Соответственно, они придают меньшее значение помощи другим людям и заботе о них, а также эстетическим и культурным ценностям и проблемам, обусловленным социальной несправедливостью. В одном из исследований сравнивались позиции самых удачливых, средне и наименее удачливых менеджеров. Оказалось, что для самых успешных менеджеров в отличие от прочих их коллег наиболее важны экономические (например, комфортная жизнь) и политические (например, общественное признание) ценности.

При сравнении менеджеров с представителями других слоев населения выясняется, что они придают намного большее значение таким ценностям, как *чувство успеха, самоуважение, комфортная жизнь* и *независимость.* Высшей инструментальной ценностью менеджеры считают *честолюбие*, а терминальной – *чувство успеха.* Менеджеры чаще, чем остальные категории исследуемых, отдавали приоритет личным (а не социальным) ценностям и ценностям, определяемым стремлением к достижению каких-либо целей. При изучении всего населения оказалось, что открытость новому опыту – комбинация

позитивных акцентов на широте взглядов, воображении, свободе и самоопределении в сочетании с ослаблением акцента на признании, послушании и конформности – оказалась доминирующей ценностью, присущей большинству людей. Каких-либо значимых гендерных (обусловленных полом) различий инструмент Рокича не выявил.

Этими ценностными предпочтениями можно объяснить, почему многие студенты школ бизнеса и даже многие практикующие менеджеры нередко подвергаются критике за излишний эгоцентризм и стремление к личным достижениям и продвижению. В будущем, как предполагается, менеджерам будет присуще более сбалансированное сочетание личных и общественных ценностей, таких, к примеру, как справедливость и взаимовыручка[17].

Устанавливать диспозицию ценностей по Рокичу предлагается методом прямого ранжирования: каждое наименование ценности заносится на отдельную карточку, и человек распределяет их по степени важности для себя. То же самое можно получить, предложив респонденту перечень ценностей в виде опросного листа и попросив проставить ранги для них: 1-й ранг – для самой важной, 2-й – для второй по важности и т. д. Обычно достаточно получить информацию о первых пяти ценностях, поскольку влияние менее важных ценностей на поведение можно считать пренебрежимо малым. Отдельно ранжируются терминальные и инструментальные ценности.

Для повышения надежности ранжирования собственных актуальных ценностей полезен прием, предложенный С. Р. Пантелеевым: испытуемому предлагается, завершив ранжирование, оценить в процентах степень достижения им каждой ценности на настоящий момент[18].

Определяя собственный состав жизненных целей и способов и средств их достижения, вы можете дополнить оба списка, изменить трактовку, а затем расставить приоритеты, актуальные на настоящий момент или на перспективу. Целесообразно время от времени возвращаться к этой методике, особенно в случае важных событий в жизни, таких как исполнение желания, мечты, изменение внешней среды. Результаты предыдущих оценок не следует забывать, их лучше сохранять в архиве, чтобы можно было получить представление о динамике собственной личности (ценностные ориентации, мотивы, потребности, интересы, идеалы, мировоззрение – это личностные свойства) и правильно объяснять причины прошлых ошибок и заблуждений.

Попытайтесь сформулировать систему ценностей в вашей

жизни, используя методику М. Рокича. Вы вправе добавить любые формулировки инструментальных и терминальных ценностей.

Зрелость системы ценностей[19]

Среди инструментов определения *зрелости системы моральных ценностей индивида* сегодня наиболее известна модель Л. Колберга. Особое внимание в ней обращается на характер умозаключений, обоснований, причин, приводящих к принятию того или иного решения, касающегося предмета с высокой ценностной или моральной значимостью. Модель представлена тремя основными уровнями, каждый из которых состоит из двух ступеней (табл. 8.6). Уровни следуют строго один за другим (к примеру, невозможно достигнуть уровня 3, не пройдя уровня 2), при этом каждый из них является более высоким уровнем зрелости по сравнению с предыдущим. Для их описания Колберг использует термины: *предконвенциональный, конвенциональный* и *постконвенциональный.* Мы будем пользоваться иной терминологией, отражающей основные характеристики уровней.

Таблица 8.6

Классификация моральных суждений в зависимости от стадии их развития

Уровень морального суждения	Стадия развития
A. *Предконвенциональный уровень (эгоцентрический)* Моральные ценности определяются внешними факторами и возможными последствиями, а не личными характеристиками или взаимоотношениями с другими лицами	1. *Наказание и повиновение* Правильность определяется желанием соблюсти установленные правила и избежать наказания 2. *Инструментальные цели индивида и обмен ценностями* Правильность определяется соотнесением интересов личности с тем, что хорошо или приемлемо для других
B. *Конвенциональный уровень (конформистский, «законность и порядок»)* Моральные ценности находятся в сфере долга, поддержания социальных контрактов и обязательств	3. *Взаимные межличностные ожидания, отношения и согласованность* Правильность определяется чувствами других людей и желанием оправдать их ожидания, а также выполнить взятые на себя обязательства. Уместно выполнение золотого правила общения: «Во всем, как хотите, чтобы поступали с вами, поступайте и вы с ними». 4. *Соблюдение социальных норм и велений совести* Правильность определяется долгом индивида перед обществом и его стремлением способствовать поддержанию общественного порядка.
C. *Постконвенциональный уровень (принципиальный)* Моральные ценности находятся в сфере обязательств и свободно выбранной индивидом системы стандартов, прав и содержания понятия «долг»	5. *Весомы права и социальные обязательства (социальный контракт) или общественная польза* Правильность неразрывно связана с уважением прав, ценностей и договоров других людей; соблюдение норм морали является результатом свободного выбора 6. *Универсальные этические принципы* Правильность определяется усвоенными человеком универсальными этическими принципами. Если законы входят в противоречие с этими принципами, то законы игнорируются

Первый уровень зрелости, который мы можем назвать *эгоцентрическим*, включает два этапа развития ценностей. Моральные объяснения и инструментальные ценности имеют в своей основе личные потребности или желания и оценку последствий действий. Так, позитивным может быть названо то, что способствует получению вознаграждения или избежанию наказания и при этом не причиняет вреда другим. На эгоцентрическом уровне кража $50 000 представляется более тяжким проступком, чем кража $500, поскольку в первом случае она может причинить пострадавшему лицу больший вред.

Второй, *конформистский* уровень включает в себя третий и четвертый этапы зрелости. Моральные объяснения на этом уровне

базируются на согласии и поддержке того, что соответствует принятым в данном социуме договорам и ожиданиям. Этот уровень порой именуют *уровнем законности и порядка*, поскольку здесь особый акцент делается на согласии с законами и нормами. Поведение считается правильным или нет в зависимости от того, соответствует ли оно заданным правилам. Если мы хотим снискать расположение общества, то надо повиноваться, при этом «цена не имеет значения». Кража $50 000 на этом уровне ничем не отличается от кражи $500, поскольку и в том и в другом случае нарушается закон. Большинство взрослых американцев находится на этом уровне зрелости.

Третий уровень можно было бы назвать *принципиальным*. Он включает две последние стадии развития системы ценностей и представляет собой наиболее зрелый уровень морали и наиболее зрелую систему инструментальных ценностей. Отличие правильного от неправильного основывается на усвоенных индивидом принципах. Иными словами, все решения принимаются им на основе системы принципов или основных ценностей, которые получили развитие в результате индивидуального опыта. На высшей стадии зрелости такая система принципов становится всеобъемлющей (охватывает все сферы существования), последовательной (свободна от внутренних противоречий) и универсальной (не зависит от ситуации). Так, кража $500, как и $50 000, считается тяжким проступком, но уже не потому, что она нарушает законы социума, а скорее потому, что она противоречит всеобъемлющей, последовательной и универсальной системе принципов, присущих данному индивиду. Этот уровень развития, полагает Колберг, доступен далеко не всем.

Эгоцентричные индивиды считают нормы и законы чем-то внешним, но подчиняются им, поскольку это позволяет избежать наказания или получить некое вознаграждение. Конформисты также считают законы и нормы чем-то внешним, однако, желая обеспечить себе определенное социальное положение, они усваивают и соблюдают их. Люди, привыкшие исходить из собственных принципов, после рассмотрения законов и норм выстраивают такую систему принципов, которая представляется им правильной с точки зрения морали. При необходимости выбора между законом и принципом они всегда предпочитают принцип закону и стараются не поступаться своими принципами.

Судя по всему, большинство игроков российского бизнеса, представителей власти, исполнительных органов открыто демонстрируют первый уровень зрелости ценностей, а нередко и первую стадию.

Во времена существования СССР довольно часто, особенно к юбилеям В. И. Ленина, исполнялась песня со словами: «Кто думал всегда о народе, того не забудет народ». Забота о народе, о благе других – чем не принцип высшего уровня, шестой стадии зрелости ценностей?

Чтобы вам легче было сформулировать основу для собственных принципов, предлагаем еще раз рассмотреть некоторые вопросы, сформулированные в начале раздела, посвященного планированию карьеры:

1. Что я отстаиваю?
2. Ради чего я готов умереть?
3. Ради чего я готов жить?
4. Что меня заботит более всего?
5. Какое наследство я хотел бы оставить после себя?
6. Чем я хочу запомниться людям?
7. Чего бы я хотел достигнуть через 20 лет?
8. Если бы я мог убедить хоть кого-то в необходимости следовать некоторым базовым принципам, то какие из них я выбрал бы?

Ответы на эти вопросы помогут вам сформулировать свои основные принципы. Эти личные принципы по сути выражают критерий, используемый вами при оценке, что же является для вас действительно правильным и важным. Настоятельно рекомендуем сформулировать собственные базовые принципы, наличие которых, как говорилось выше, является одним из факторов снижения уровня личностного стресса. Ниже приводится система принципов Махатмы Ганди[20].

Каждое утро должно начинаться с напоминания себе о следующем:

- Я не должен бояться никого и ничего.
- Я должен бояться только Бога.
- Я не должен питать недоброжелательности к другим.
- Я не должен терпеть несправедливости ни с чьей стороны.
- Я должен побеждать ложь истиной.
- В своем противостоянии ложному я должен быть готов на любые страдания.

Направленность принципов, позитивность или негативность ценностей существенно влияют на нравственность личности, и мы говорим о высоте принципов и норм поведения в зависимости от нашей оценки: хотя с позиций индивида это могут быть принципы постконвенциального уровня, общество может рассматривать их как негативные. Например, руководители мафиозных групп считают, что нравственные ценности, принятые в группе, имеют универсальное значение, и, соответственно, находят свою

деятельность позитивной, но общество воспринимает носителей этих норм отрицательно.

Рассмотрим еще раз ситуацию, приводимую Колбергом (она помещена в начале раздела).

Для людей, находящихся на эгоцентрическом уровне зрелости, кража препарата может представляться вполне оправданной, поскольку супруга Хайнца обладает инструментальной ценностью: она близка ему, она помогает ему воспитывать детей и так далее. Посторонний же человек не обладает для Хайнца такой же инструментальной ценностью, и потому ради него Хайнц не пойдет на преступление. Лица, достигшие конформистского уровня, принимают решения исходя из того, насколько больной близок им, а также из существующих в обществе норм и законов. Они сочтут, что Хайнц обязан выкрасть лекарство, только если речь пойдет о членах его семьи. Главенствующий же принцип состоит в определении того, противоречит ли данное действие законам (или общественным ожиданиям). Люди, обладающие собственными принципами, основывают свои суждения прежде всего именно на их универсальном, всеобъемлющем и последовательном значении. Вне зависимости от того как они ответят на вопросы, в любой ситуации они будут руководствоваться не внешними стандартами и ожиданиями, а собственными внутренними принципами. (Они могут прийти к выводу, что кража оправдана в любом случае, ибо ценят человеческую жизнь выше, чем собственность.)

Творческий потенциал, аналитическое и творческое решение проблем

Известный психолог Дж. Гилфорд выделил *способность к дивергентному мышлению* (идущему одновременно в разных направлениях, отступающему от логики, порождающему множество оригинальных и нестандартных решений – в отличие от конвергентного – логического, однонаправленного) как основу *креативности*, под которой понимаются творческие возможности (способности) человека, проявляющиеся в мышлении, чувствах, общении, отдельных видах деятельности, характеризующие личность в целом или ее отдельные стороны, продукты деятельности, процесс их создания. Креативность рассматривается как важнейший и относительно независимый фактор одаренности, который редко отражается в тестах интеллекта и академических достижений. Напротив, креативность определяется не столько критическим отношением к новому с точки зрения имеющегося опыта, сколько восприимчивостью к новым идеям[21].

Определение понятий

Энциклопедическое определение проблемы (греч. *pmbkma* – задача) таково: в широком смысле это сложный теоретический или практический вопрос, требующий изучения, решения; в науке – противоречивая ситуация, выступающая в виде противоположных позиций в объяснении каких-либо явлений, объектов, процессов и требующая адекватной теории для ее разрешения.

К. Кепнер и Б. Трежо определили проблему как *отклонение, являющееся следствием некоторого непредвиденного изменения, производящее нежелаемый эффект вместо желаемого*[22]. Это отклонение в результате может понизить качество выполняемой работы. Д. Фрэнсис акцентировал внимание на потребности более точного описания проблемы. Его классификация дает представление о типах проблем, с которыми обычно сталкиваются люди[23].

1. Таинственность – необъяснимость отклонения от ожидаемого результата, упор делается на недостаточности объяснения случившегося, неясности причины, из-за которой ожидания не оправдались.

2. Назначение задания – проблема возникает, когда задание

человеку выдает другое лицо, когда происходит своего рода соглашение между начальником и подчиненным. Договорные отношения должны быть понятны, ясны, достижимы и согласованны.

3. Трудность – появляется, когда чего-то сложно достичь или из-за незнания, как управлять сложившейся ситуацией, или из-за недостатка ресурсов.

4. Возможность – ситуация, которая обещает потенциальную выгоду.

5. Головоломка – неясно, какой ответ верный, а какой ошибочный. Чтобы прийти к верному ответу, запутанность и неопределенность должны быть разрешены. Некоторые головоломки могут никогда не разрешиться.

6. Дилемма – имеются по крайней мере два варианта действия, они оба примерно одинаково привлекательны или непривлекательны, и требуется проявить рассудительность, чтобы выбрать из них лучший.

В зависимости от типа проблемы приоритетными становятся те или иные этапы в процессе решения.

Встречается также определение проблемы как познавательного противоречия (хочу понять, но не могу), противоречия между целями и средствами, между желаниями и возможностями, между целями и мотивами и т. д. По субъектам проблемы могут быть *внутриличностными* (психологическими), *межличностными* или *между личностью и группой* (социально-психологическими), *между группами* (социальными), *межнациональными, межгосударственными* (политическими), *глобальными.*

Умение решать проблемы относится к числу базовых навыков, которые требуются каждому человеку. И часа не проходит без того, чтобы нам не пришлось столкнуться с той или иной проблемой. Поэтому человек, не умеющий решать задачи, не может стать по-настоящему хорошим менеджером да и вообще специалистом, целеустремленным, логично мыслящим, умеющим убеждать себя и других.

Большинство задач решается с помощью *аналитического метода*. Освоение и практическое использование приводимой далее 4-шаговой модели аналитического решения проблем вовсе не гарантируют того, что она позволит вам находить выход из любого затруднения. Данная последовательность шагов наиболее эффективна в тех случаях, когда проблемы достаточно просты, альтернативы очевидны, необходимая информация доступна и существует четкий стандарт, позволяющий оценивать правильность решения. Основные задачи сводятся к

согласованному определению сути проблемы, сбору необходимой информации, выработке альтернативных решений и обоснованному выбору одного из вариантов.

Креативный, или *творческий, метод* решения проблем требуется намного реже и обычно связан со сложными, неоднозначными, уникальными, крупными, жизненно важными для организации задачами. Собственно, любая впервые встретившаяся нам проблема, для решения которой у нас нет опыта, требует мобилизации всех творческих сил; по мере ее повторения, пусть даже с вариациями, проблема превращается во все более тривиальную, поддающуюся решению аналитическим методом; затем то, что ранее было проблемой, может перейти в категорию рутинного алгоритма, процедуры.

Как вы считаете, падение спроса на продукцию организации или отказ банка в выдаче кредита – творческая или аналитическая проблема? Взгляд на подобные трудности зависит от того, как часто и насколько успешно вы их преодолевали раньше: например, многие крупные японские компании делают это почти в автоматическом режиме – каждый причастный к проблеме работник заранее знает назубок свой маневр, так же как знают свои действия члены пожарного расчета.

Зачастую оба метода применяются комплексно: например, анализ ситуации, имеющейся информации и формулировка проблемы осуществляются с использованием преимущественно аналитического метода, а поиск и выдвижение альтернатив решения – с помощью креативного.

Креативность персонала (включая всех работников организации) оказывает серьезнейшее влияние на эффективность работы организации и ее выживаемость в жесткой конкурентной среде. Творческий потенциал сотрудников рассматривается как конкурентное преимущество: если в вашей организации работают люди, известные своими инновациями, то ваша организация скорее получит заказ, выиграет тендер, чем та, которая не располагает такими кадрами. Напомним, что «японское экономическое чудо» конца XX в. произошло помимо прочего благодаря методу «кайдзен», то есть постоянным мелким улучшениям (стратегии «малых побед») на каждом рабочем месте, при этом творцами, новаторами выступали *практически все* работники компаний. Результаты многих исследований свидетельствуют о явной связи между творческим потенциалом организации и ее успехами[24].

Аналитический метод решения проблем

При типичном подходе к решению проблемы люди ограничиваются принятием первого попавшегося допустимого или удовлетворительного, но никак не оптимального решения. Эффективное решение проблем предполагает системный и логический подход и включает по меньшей мере четыре этапа: постановку цели и определение проблемы на основе анализа ситуации и информации, разработку альтернативных решений, оценку альтернатив и выбор варианта решения, реализацию решения.

Самая распространенная модель аналитического решения задач представлена в табл. 8.7. Многие крупные организации (к примеру, *Ford Motor Company, General Electric, Dana)* тратят миллионы долларов на то, чтобы обучить своих сотрудников этому методу как части процесса повышения качества.

Таблица 8.7

Модель процесса аналитического решения проблемы

Шаг	Характеристики
1. Определение проблемы	• Системно, всесторонне исследуйте ситуацию. • Отделите факты от мнений. • Выявите основополагающие причины, проведите факторную (в разрезе причин) и/или структурную (в разрезе элементов) операционализацию. • Привлеките всех владеющих информацией, организуйте поиск по возможности всей доступной информации. Помните, что участие в определении и решении проблем всех заинтересованных лиц способствует нахождению лучшего решения и развитию работников, а также преодолению их сопротивления и ускорению реализации решения. • Рассмотрите проблему всесторонне, системно, с учетом ситуации.

	• Выявите нарушения норм, стандартов, показателей. • Установите измеряемые критерии, параметры, индикаторы решения проблемы и (или) движения к ее решению. • Определите, чья это проблема, субъективируйте проблему, найдите заинтересованные стороны, виновников и исполнителей решений. • Избегите определения проблемы как найденного решения. • Сформулируйте проблему, установите цели
2. Разработка альтернативных решений	• Отложите *оценку* альтернатив, сосредоточьтесь на их выдвижении. • Удостоверьтесь, что все вовлеченные люди генерируют альтернативы, гипотезы. • Определите альтернативы, соответствующие поставленным целям. • Установите как краткосрочные, так и долгосрочные альтернативы. • Установите альтернативы, соответствующие целям и задачам всей организации. • Свяжите каждую альтернативу с остальными. • Установите альтернативы, которые действительно решают проблему
3. Оценка альтернативных решений и выбор решения	• Выработайте критерии оптимальности, приемлемости, эффективности решения проблемы, разработайте измеримые показатели достижения целей, решения проблемы и их значения. • Оценивайте альтернативы относительно критериев оптимальности (по времени, ресурсам, результатам, комплексные, сильные и слабые стороны решений и т. п.). • Оценивайте решения системно, с учетом всех последствий. • Соотносите решение с конечными целями. • Определите как основной, так и дополнительные эффекты и сферы их проявления (эффект может быть экономический, политический, социальный, психологический, комплексный и т. п.). • Четко сформулируйте выбранный вариант решения. • Разработайте план его реализации, сбалансируйте по ресурсам, срокам, исполнителям, разбейте на этапы и определите показатели выполнения каждого этапа

Шаг	Характеристики
4. Реализация решения	• Примите решение относительно целесообразности эксперимента, апробации решения на небольшом участке, опытной проверки решения, выпуска проверочной партии товаров и т. п. • Реализуйте решение в нужное время и в заданной последовательности, используя адекватные факторам методы решения и соучастия работников. В качестве примера можно использовать схему принятия решения по поводу делегирования полномочий по Врому–Йеттону–Джаго. • Обеспечьте возможности обратной связи, определите промежуточные и окончательные этапы. • Заручитесь поддержкой заинтересованных сторон, распределите роли, обязанности. • Создайте надежную систему мониторинга. • Будьте настойчивы в достижении цели. • Используйте стратегию малых побед. • Оцените эффект от решения проблемы. Интерпретируйте результаты, организуйте итерационный процесс и дальнейшее развитие системы

В ряде моделей акценты сделаны на тех же ключевых этапах, что приведены выше, однако возможны и другие варианты, например:

• *анализ проблемы* – на этой стадии собирается информация для определения реальности проблемы и причин ее возникновения, а также оценивается ее важность;

• *постановка цели и определение критериев успеха* – здесь нужно иметь ясное представление о цели и о том, как и с помощью каких показателей будет оцениваться успех в ее достижении;

• *накопление информации* – на данном этапе требуется собрать данные и выдвинуть идеи, из которых затем можно будет выбрать несколько и оценить их сравнительную полезность;

• *принятие решения* – после оценки принимается решение в пользу наилучшего направления деятельности;

• *реализация, осуществление* – планируется то, что нужно сделать, и выполняется план действий;

• *рассмотрение достигнутых успехов* – дается оценка тому, что прошло хорошо, что менее хорошо, и высказываются замечания на будущее (это исключительно важная стадия, которой часто пренебрегают).

Каждый из этих шагов важен, но иногда подобная структура может быть более гибкой. Рассмотрим чуть подробнее этапы

определения сути проблемы и накопления информации.

Анализ и определение сути проблемы заключается в том, что мы должны всесторонне, системно исследовать ситуацию, обращая особое внимание на суть, а не на симптомы проблемы. Предположим, к примеру, что вам приходится иметь дело с работником, который нередко выполняет порученную ему работу с опозданием. Медленная работа может быть проблемой для бригады, но скорее это симптом какой-то иной, более глубокой проблемы, такой как плохое состояние здоровья, низкий моральный уровень работника, недостаток у него мастерства, неправильная организация труда, ошибочное нормирование, неадекватное вознаграждение, плохое отношение членов бригады и т. п. Таким образом, для определения сути проблемы необходимо получить всю необходимую информацию и исследовать все обстоятельства, связанные с таким симптомом, как несвоевременное выполнение работником задания.

Мозговой штурм, метод «рыбий скелет»[11], диаграммы Парето и гистограммы – все это относится к методам накопления, анализа, классификации, систематизации информации. Техника *мозгового штурма* была разработана Алексом Осборном в 1950-х гг. с целью стимулирования творчества в процессе генерировании идей. Идеи следует свободно излагать и сразу записывать в таблицу. Люди должны ощущать свободу в действиях и раскрытии идей. Обсуждение не начинается до того момента, когда наступает этап оценки идей.

Технология *«рыбий скелет»*, разработанная Исикавой, широко используется при решении проблем в процессе управления качеством. Эта методика помогает понять связь причин и результата, что и отражено в форме диаграммы на рис. 8.5. *Диаграммы Парето* и *гистограммы* используются для отображения числовой информации о возможных причинах возникновения проблемы. Эти методы названы в честь итальянского экономиста В. Парето, открывшего принцип, названный его именем[12].

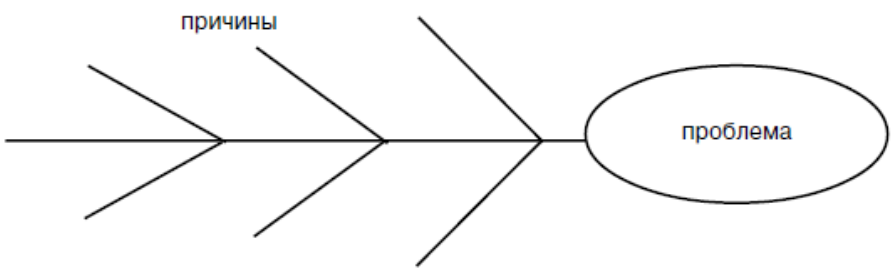

Рис. 8.5. Методика «рыбий скелет»

Установление целей

Определение проблемы связано с целью, которая стоит перед нами, или конкретными задачами. Их формулирование также должно рассматриваться как своего рода проблема, поскольку правильная постановка цели, как и правильная формулировка проблемы, повышает шансы ее достижения.

Цель может быть сформулирована в виде проблемы, а проблема (познавательное или другое противоречие) зачастую непосредственно связана с ограничением возможностей или препятствиями на пути к достижению цели. Помнится, в кинофильме «Кавказская пленница» есть эпизод, где персонаж произносит примерно такой тост: «Мой отец желал купить дом, но не имел возможности, имел возможность купить козу, но не имел желания. Так выпьем же за то, чтобы наши желания всегда совпадали с нашими возможностями». Здесь, можно считать, идеальная, но не достижимая в данных условиях (ввиду отсутствия материальных ресурсов) цель – приобретение дома, а проблема, или противоречие – между желанием и возможностями. Поэтому формулировка цели (приобретение дома) и формулировка проблемы (отсутствие средств на приобретение дома) соотносятся как цель и задача. Если же сформулировать проблему как «изыскание средств на приобретение дома», то цель, задача, проблема предстанут «в одной упаковке». Попутно отметим, что если в жизни имеет место совпадение желаний с возможностями, то это означает либо неограниченность возможностей, либо скромность желаний и такая ситуация – преграда на пути развития: цель должна быть выше возможностей, тогда стремление к ней приведет к увеличению возможностей, то есть к развитию.

Цели должны концентрировать внимание и усилия на сути осуществляемой деятельности. Если цели определены слишком обобщенно, то они не позволяют точно сформулировать проблему, поставить задачу и направить деятельность в нужное русло. Напомним, что цели должны, согласно принципу *SMART-CREAM,* соответствовать таким требованиям, как *конкретность* и *напряженность; измеримость, согласованность* и *достижимость, реалистичность* и *уместность; увязка во времени, экономичность, активность и увязка по ресурсам, средствам.*

Процесс целеполагания и постановки проблем – итерационный, то есть по мере работы над целями, постановкой проблем, инструментализацией целей и проблем приходится уточнять их смысл и формулировки. Этот процесс сродни научному исследованию: мы изучаем ситуацию, ставим цель

(формулируем проблему), выдвигаем гипотезы (альтернативы) ее достижения, проверяем гипотезы, которые либо подтверждаются, либо нет. В результате мы или выходим на решения, или ищем новые альтернативы, или изменяем постановку цели, проблемы.

Задание. К вам как менеджеру организации обращается бригадир цеха: «У меня есть плохой работник Иванов, нужно его уволить». Пользуясь приведенными в табл. 8.8 рекомендациями по применению аналитического метода решения проблем, попытайтесь разобраться в достаточно типичной производственной ситуации.

Творческий метод решения проблем

Если в вашей программе личного развития предусмотрено занятие руководящих должностей, вам следует быть готовым к решению таких проблем, как выявление причин упадка морали, сокращение размеров организации, которое не вызвало бы противодействия работников, разработка нового процесса, который позволил бы удвоить продуктивность и повысить удовлетворенность клиентов, преодоление сопротивления переменам. Эти проблемы далеко не всегда поддаются идентификации. Найти не одно, а несколько альтернативных решений также весьма непросто. Мы можем не знать, какой объем информации нам нужен, какой набор альтернатив можно было бы считать исчерпывающим, или, к примеру, не иметь четкого критерия оценки достоверности информации. Аналитический подход может помочь и в этом случае, однако он представляется явно недостаточным, чтобы говорить об успешности решения. Том Питерс, говоря об обстоятельствах, в которых действуют современные менеджеры, отмечал: «Если вы не озадачены, значит, вы просто невнимательны».

Вы можете не иметь необходимой и достоверной информации, результаты могут быть непредсказуемыми, причинно-следственные связи – неочевидными. Для решения проблем такого рода потребуется новый стиль мышления, многообразные и противоречивые определения, а сгенерировать придется беспрецедентные альтернативы действий. Иными словами, вы должны подходить к решению подобных проблем творчески.

Факторы, препятствующие творческому решению проблем

Целью аналитического метода решения проблем является избавление от проблемы как таковой. Творческий же подход

скорее, состоит в выработке чего-то нового. Основная беда заключается в том, что далеко не все люди умеют решать проблемы творчески – им мешают так называемые концептуальные блоки, о существовании которых они зачастую даже не подозревают. Обычно они носят не межличностный или организационный, а именно индивидуальный характер, и потому их можно преодолеть путем развития определенных навыков.

Каждое мгновение жизни мы находимся под воздействием столь большого объема информации, что не можем его поглотить. Например, мы обычно не осознаем, каковы в данный момент температура воздуха, цвет нашей кожи и уровень освещенности помещения, насколько удобна обувь. Вся подобная информация воспринимается и обрабатывается мозгом, но мы на что-то не обращаем внимания, а на чем-то его фокусируем. Со временем у нас вырабатывается привычка умственного фильтрования информации, иначе информационная перегрузка свела бы нас с ума. Именно эта фильтрация и порождает концептуальные блоки. Действуя на подсознательном уровне, они препятствуют восприятию некоторых видов информации и, соответственно, мешают решать определенные виды проблем.

Парадоксально, но чем выше образование и богаче трудовой опыт человека, тем в меньшей степени присущ ему творческий подход к решению задач. Установлено, что способности людей старше 40 лет творчески решать проблемы составляют менее 2 % аналогичного потенциала пятилетних детей. Причина этого в том, что формальное образование нередко задает «правильные» ответы, аналитические правила или ментальные пределы. Трудовой опыт приучает человека к «правильным» методам работы, наделяет его специфическими познаниями и негибкими представлениями о том, какие действия являются подходящими. Люди утрачивают способность экспериментировать, импровизировать или находить иные пути.

Однако исследователи пришли к выводу, что тренировка мышления повышает общее количество удачных идей, призванных способствовать решению проблемы, более чем на 125 %. Многие организации, такие как *IBM, General Electric* и *AT & T,* посылают своих работников, на местах которых требуется творческий подход, на специальные семинары с целью развития их творческих способностей.

Таблица 8.8

Концептуальные блоки, препятствующие творческому решению проблем

Название блока	Проявление блока
1. Постоянство: • Вертикальное (однонаправленное) мышление. • Единственность языка мышления.	Однозначное, безвариантное определение проблемы Использование всего одного языка для определения сути проблемы и ее решения
2. Приверженность: • Стереотипизация, обусловленная прошлым опытом. • Игнорирование общности.	Текущие проблемы воспринимаются как вариации прошлых проблем Неумение видеть общее в элементах, которые поначалу кажутся разными
3. Ограниченность: • Разграничения фигуры (предмета) и фона. • Искусственные ограничения.	Неспособность отделять ненужную информацию или находить нужную Слишком узкие границы при определении проблемы
4. Самодовольство: • Отсутствие пытливости. • Нежелание думать.	Нежелание задавать вопросы Склонность к практической деятельности вместо умственной работы

В табл. 8.8 представлены четыре типа концептуальных блоков, препятствующих творческому решению проблем. Преодоление концептуальных блоков заключается в соблюдении последовательности решения проблем, в совершенствовании процессов определения проблем и расширении числа рассматриваемых альтернатив.

Этапы творческого мышления

Первый шаг в преодолении концептуальных блоков состоит в осознании того факта, что творческое решение проблем является навыком, поддающимся развитию. Эта способность не относится к разряду врожденных – тех, которыми одни люди обладают от природы, а другие нет. Исследователи согласны в том, что процесс творческого решения проблемы делится на четыре стадии: подготовка, вынашивание, озарение и верификация. **Подготовительная стадия** включает сбор данных, определение проблемы, генерирование альтернативных решений и добросовестную проверку всей доступной информации. Основное различие между творческим и аналитическим решением проблем состоит в отношении к этому первому этапу. Лица, решающие проблемы творчески, более гибки и находчивы при сборе и изучении данных, определении сути проблемы, генерации альтернатив. Мы можем повысить эффективность решения проблем только путем развития навыков, касающихся именно

этой стадии, поскольку сознательное регулирование умственной деятельности на прочих трех этапах невозможно. **Инкубационный этап** (вынашивание) состоит главным образом в неосознанной ментальной активности, когда мозг ищет решение, пытаясь комбинировать различные элементы. Этот этап не предполагает сознательных усилий. **Озарение**, третья стадия рассматриваемого процесса, случается, когда возникает инсайт, прозрение и творческое решение формулируется, озвучивается. **Верификация** – последняя стадия процесса, состоящая в проверке найденного решения путем соотнесения его с неким стандартом приемлемости.

На подготовительной стадии возможны два метода развития творческих навыков. Один из них позволяет индивидам более творчески обдумывать и определять проблемы, другой помогает более эффективно собирать информацию и генерировать большее число альтернативных решений.

Методы совершенствования определения проблем

Определение проблемы, возможно, является самым важным этапом процесса творческого решения проблемы. Если вы смогли определить проблему, то скорее всего вы сможете и разрешить ее. Люди склонны определять проблему в знакомых им терминах. От этого страдают даже ученые. Когда человек сталкивается с необычной или трудноопределимой проблемой, он обычно либо не определяет ее вообще, либо переопределяет в знакомых ему понятиях. К несчастью, новые проблемы зачастую существенно отличаются от старых и потому тенденция к использованию старых определений может либо затруднить решение новой проблемы, либо привести к решению не того вопроса или не к тому решению. Использование методов творческого определения проблем позволит вам увидеть проблему в новом свете, благодаря чему вы сможете дать ей более широкое определение. Ниже представлены три метода такого рода.

Представить неизвестное известным, а известное неизвестным

Хорошо известной и проверенной методикой повышения уровня творчества при решении проблем является так называемая **синектика**, или **метод У. Гордона**. Цель синектики заключается в определении чего-то вам неизвестного с точки зрения чего-то известного, и наоборот. *Анализ известного и его приложение к*

неизвестному может вызвать озарение и открыть новые перспективы. Синектический процесс основан на использовании аналогий и метафор.

Прежде всего проблеме следует дать некое определение (сделать неизвестное известным). Затем трансформировать его, расфокусировав, размыв или исказив (сделать известное неизвестным). Для искажения вы можете воспользоваться синектическими средствами, то есть аналогиями и метафорами. Отложите первоначальное определение проблемы и исследуйте аналогию или метафору. После этого приложите результаты анализа к проблеме, чтобы посмотреть, не возникнет ли озарение, новая мысль.

Предположим, вы видите суть проблемы в низкой морали членов вашей команды. Вы можете прибегнуть к некой аналогии или метафоре, характер которой будет определяться ответами на вопросы:

- Что это мне напоминает?
- Что я при этом испытываю?
- На что это похоже?
- На что это не похоже?

В синектике рекомендуется использовать *аналогии* четырех типов: **персональные**, когда человек пытается отождествить себя с проблемой («Если бы я был проблемой, что бы я чувствовал, чего бы я хотел, что могло бы удовлетворить меня?»); **прямые**, когда человек пытается решать проблему, опираясь на некие факты, технологии и общеизвестный опыт (изобретатель Дж. Брюнель смог решить проблему подводных конструкций, наблюдая за движением корабельных червей в пробирке); **символические**, когда с проблемой сопоставляются некие символы или образы (математическое моделирование проблемы или диаграммное представление динамики процесса); и **фантастические**, когда человек задается вопросом: «Как бы я решал эту проблему в моих самых смелых мечтах?» (например: «Как было бы хорошо, если бы за работниками не надо было присматривать!»).

Говорят, что идея чайника со свистком родилась в процессе применения метода Гордона, когда чайнику пытались приписать свойства кота, и одно из них – мяуканье – привело к мысли сделать чайник «мяукающим», когда он закипает.

Конкретизировать определение

Существует множество *способов расширения, видоизменения*

или *замены данного определения.* Так, вы можете заставить себя сгенерировать как минимум две убедительные альтернативные гипотезы для каждого определения проблемы в дополнение к первоначальному. Пытайтесь думать в терминах множественного, а не единственного числа. Вместо того чтобы задаваться вопросами: «Что это за проблема?», «В чем ее суть?», «К какому результату это может привести?» – вы должны спрашивать себя: «Что это за проблемы?», «В чем их суть?» и «К каким результатам это может привести?».

Другой путь развития определений – *использование списка вопросов*, которые могут облегчить рассмотрение тех или иных альтернатив определений. По мнению экспертов в области решения проблем, наиболее уместны вопросы такого рода:

• Что еще можно сказать по этому поводу?

• Верно ли обратное?

• Не является ли данный феномен частным случаем, признаком более общей проблемы?

• Кто видит эту проблему иначе?

Дать обратное определение

Третьим средством, способствующим расширению области определения проблемы, является **обратное определение проблемы**. Иными словами, проблема переворачивается, что называется, с ног на голову, или, если угодно, выворачивается наизнанку. Попробуйте изменить ход ваших мыслей на противоположный.

Инверсия является одним из проявлений мышления, которое А. Ротенберг назвал **янусовым мышлением**. Древнеримский бог Янус двулик, и лица его обращены в разные стороны. Под янусовым мышлением следует понимать одновременное рассмотрение двух противоречащих друг другу мыслей или идей. Ротенберг, занимавшийся исследованием 54 талантливых артистов и ученых (среди которых были и лауреаты Нобелевской премии), утверждает, что их главные открытия и находки стали следствием янусова мышления. Творчески одаренные люди, активно формулирующие прямо противоположные идеи, вносят наибольший вклад в искусство и науку. Качественные скачки в области знаний часто происходят по этой причине.

Исследуя творческий потенциал, А. Ротенберг и К. Хаусман обнаружили, что, когда испытуемому предлагается ответить на некое сигнальное слово другим, первым пришедшим в голову словом, одаренные студенты, нобелевские лауреаты и самые

талантливые актеры склонны приводить антонимы (противоположные по смыслу слова), что отличает их от прочих людей. Основываясь на этих результатах, Ротенберг приходит к выводу, что творчески одаренные люди в большей степени склонны к мышлению «наоборот», чем другие.

Если мы хотим расширить число рассматриваемых мысленных перспектив, мы должны *инвертировать принятое нами первоначально определение проблемы, поменять его на противоположное*. Например, проблема может заключаться не в низком уровне морали в вашей команде, а наоборот, в слишком высоком, не позволяющем людям «высовываться», проявлять себя. И именно здесь кроются причины снижения творческого потенциала при решении группой задачи или ухудшения результатов работы. Как известно из психологии, слишком сильная мотивация, чрезмерное желание добиться цели ведет к снижению продуктивности. Наилучшие итоги достигаются при стремлении средней силы (закон Йеркса-Додсона). Применяя инверсию, вы можете прийти к выводу, что причина неудовлетворительных результатов – не слабая, а слишком сильная мотивация. Рассмотрение противоположной точки зрения существенно расширяет возможности для творчества.

Увеличение числа альтернатив

Поскольку для многих из нас характерна тенденция определять проблему в терминах приемлемых решений (иными словами, проблема формулируется так, словно решение уже найдено, или в качестве определения рассматривается первая приемлемая альтернатива), то и при решении проблемы мы обычно склонны к сужению рассматриваемых альтернатив. Тем не менее специалисты считают, что основными особенностями людей, умеющих находить эффективные пути, являются их **раскованность** и **гибкость мышления**. Раскованность позволяет им *находить за данный период большее количество идей или концепций, так или иначе связанных с решаемой проблемой*. Следствием же гибкости является *разнообразие идей и концепций.* Большинство людей в подобной ситуации рассматривает лишь несколько однородных альтернатив; те же, кто обладает выраженными творческими наклонностями, обдумывают множество разнородных вариантов.

Методики, приводимые ниже, позволят вам расширить поле поиска альтернатив и, соответственно, существенно увеличить их количество.

Откладывание окончательного решения

Вероятно, самым распространенным методом поиска альтернативных решений является **мозговой штурм (брейнсторминг)**, разработанный А. Осборном. Этот инструмент очень эффективен, поскольку большинство людей привыкло к мгновенной оценке предъявляемых им ситуаций или альтернативных решений. Мозговой штурм призван *способствовать поиску альтернативных решений, которые в этом случае не получают предварительной оценки и потому считаются равноправными*. При проведении мозговых штурмов следует руководствоваться четырьмя правилами:

1. В процессе генерации альтернатив они ни в коем случае не оцениваются. Энергия участников расходуется на генерирование идей, а не на их защиту.

2. Принимаются даже самые безумные и неожиданные идеи. Альтернативу легче потерять, чем найти.

3. Количество идей важнее, чем их качество. Акцент на качестве порождает решения и оценку.

4. Участники атаки активно участвуют в формировании или трансформации идей других людей. Благодаря совместной работе даже самые неудачные идеи могут превратиться в хорошие.

Развитие существующих альтернатив

В некоторых случаях групповая атака оказывается невозможной или чрезмерно дорогостоящей по причинам, связанным с числом привлекаемых к ней людей или со временем. Многие менеджеры считают, что они уже не отвечают потребностям быстро меняющегося мира XXI в. Помимо прочего для генерирования новых идей людям зачастую нужны внешние стимулы или преодоление внутренних блоков. Другим эффективным методом увеличения числа вариантов является **метод разбиения**, или разделения проблемы на ряд составляющих. Он позволяет существенно расширить область рассматриваемых альтернатив.

Дж. Марч и Г. Саймон считают, что метод разбиения *способствует повышению эффективности решения проблем благодаря вызываемому им ускорению генерации и выбора альтернатив.*

Комбинирование несочетающихся признаков

Третья методика призвана помочь лицам, работающим над решением проблем, *расширить поле альтернатив за счет сочетания отдельных атрибутов проблемы, которые кажутся совершенно разнородными.* Исследования творческого процесса решения проблем свидетельствуют о том, что способность усматривать общее в несопоставимых факторах является тем определяющим качеством, которое отличает креативных людей. Найти общность можно при помощи методов морфологического синтеза и реляционного алгоритма.

Под **морфологическим синтезом** понимается процесс, состоящий из четырех этапов. Сначала вы записываете *суть проблемы.* Затем приводите *список ее свойств, признаков.* Третий этап состоит в записи *возможных альтернатив каждого качества, признака.* И наконец, четвертый этап представляет собой *комбинирование вариантов, выявленных на третьем этапе*.

Чтобы проиллюстрировать этот процесс, рассмотрим гипотетическую проблему с подчиненным вам оператором, который, несмотря на постоянные напоминания, то и дело задерживается после обеденного перерыва. Попытайтесь найти альтернативные способы решения этой проблемы. Первое, что приходит в голову большинству людей, – с этим оператором следует жестко поговорить и, возможно, даже припугнуть его. Если эта мера не поможет, то его, по мысли большинства из нас, следует уволить или переместить. Если же прибегнуть к средствам морфологического синтеза, то можно найти целый ряд иных альтернатив (табл. 8.9).

Таблица 8.9
Морфологический синтез

Шаг 1. Постановка проблемы: оператор каждый день засиживается с приятелями в кафе				
Шаг 2: Основные атрибуты проблемы				
Период	Исходное время	Место	С кем	Частота
Больше часа	12 пополудни	Кафе	С друзьями	Ежедневно
Шаг 3: Альтернативные атрибуты				
Период	Исходное время	Место	С кем	Частота
30 минут	11:00	Офис	С коллегами	Еженедельно
90 минут	11:30	Конференц-зал	С директором	Два раза в неделю
45 минут	12:30	Ресторан	С менеджерами	Через день
Шаг 4: сочетание атрибутов: 1. 30-минутный ланч 1 раз в неделю с 12:30 (конференц-зал, с директором) 2. 90-минутный ланч с 11:30 2 раза в неделю (конференц-зал, вместе с коллегами) 3. 45-минутный ланч с 11:00 через день (кафе, вместе с менеджерами) 4. 30-минутный ланч с 12:00 в одиночку через день (офис)				

Освоив методики и приемы творческого и аналитического подхода к проблемам, вы сможете решать свои вопросы, помогать другим делать это лучше и повысите свой творческий потенциал и свою ценность для организации.

Коммуникативный потенциал и его развитие

Основные понятия и принципы коммуникаций

Общение, коммуникация – это тот вид деятельности, которую человек осуществляет еще до рождения: установлено, что ребенок воспринимает факторы внешней среды, состояние и поведение матери и реагирует на все это еще в утробе. Без социальных коммуникаций человек не становится разумным существом. Имея такой богатый опыт общения, каждый подсознательно считает, что в этой области он достаточно искушен и ему не требуется дополнительных усилий для подготовки и проведения деловой беседы, переговоров, получения нужной информации, оказания влияния на поведение другого человека или группы лиц. Это распространенное заблуждение. Вспоминая давние и недавние события, можно найти массу случаев неудачных коммуникаций, то есть таких, результат которых был хуже ожидаемого. Основные причины – переоценка собственных коммуникативных навыков, игнорирование системной сущности партнера по общению и наличия у него собственных целей и способов их достижения, игнорирование специфики ситуации, а зачастую – самонадеянность или лень, не позволившая потратить время на элементарную подготовку к коммуникации.

Коммуникации – это обмен информацией в процессе деятельности, общение (а также пути сообщения). Эффективностью коммуникаций в организации часто определяется качество решений и их реализации. Различают:

• *формальные коммуникации,* осуществляемые между элементами формальной структуры организации: межуров-невые коммуникации (нисходящие и восходящие), горизонтальные (между подразделениями одного уровня в иерархии организации), коммуникации «руководитель – подчиненный», «руководитель – рабочая группа»;

• *неформальные коммуникации* (связанные с неформальными группами и неслужебными вопросами, а также распространение слухов о служебных вопросах).

Обычным средством формальных коммуникаций является письменная и устная речь.

Общение – связь между людьми, в ходе которой возникает психический контакт, проявляющийся в обмене информацией, взаимовлиянии, взаимопереживании, взаимопонимании[25].

Т. А. Мерфи, бывший председатель правления *General Motors* сказал следующее: «…одним и тем же общим знаменателем в бизнесе и в менеджменте являются люди и отношения с людьми… В конечном счете, коммуникации важнее всего… эффективные коммуникации могут обеспечить и успех, и неудачу, или, по крайней мере, определить степень успеха»[26].

Принципы эффективных коммуникаций, которыми мы руководствовались в подборе материалов и которые рекомендуем применять на практике, можно представить следующим образом:

• принцип учета *единства рационального и эмоционального* в поведении человека; иногда речь может идти об иррациональном поведении, особенно с субъективной точки зрения (мы часто считаем, что *другой* человек нерационален, поскольку его поведение не укладывается в *нашу* модель, не соответствует *нашим* ожиданиям);

• принцип *ситуативности*, включающий: 1) необоснованность ожидания именно той реакции на коммуникативное воздействие, которая имела место в прошлом и является желательной (малое воздействие способно вызвать «лавинную» реакцию), 2) возможность нахождения объекта воздействия в состоянии напряженности, которое трудно распознать, и 3) субъективность в интерпретации ситуаций;

• принцип стремления к *повышению объективности* представлений о партнере по взаимодействию, признания недостаточности своего мнения и опыта для трактовки и прогнозирования его поведения;

• принцип *гуманизма* в построении коммуникаций;

• принцип *ориентации на сотрудничество*, тактику «выигрыш – выигрыш»;

• принцип *учета развития*, или онтогенеза субъектов общения и динамики психических процессов и состояний: субъект, поведение которого вам казалось достаточно понятным, в силу онтогенеза может неожиданно повести себя иначе – просто у него изменились жизненные обстоятельства, мотивы, состояние здоровья, настроение, он стал старше, опытнее, изучил вас;

• принцип *системности* субъектов коммуникаций (любая большая сложная система целостна, уникальна, автономна, адаптивна, связана со средой, то есть открыта, динамична, не поддается полному моделированию процессов и состояний и т. д.);

• принцип *наличия недиагностируемых скрытых факторов* поведения – намерений, умыслов, имитации;

• принцип *неполной адекватности любой сложности моделей поведения* субъекта (системы), на основе которых строятся

прогнозы и ожидания, самому субъекту (самой системе);

• принцип *бесконечности процесса познания* (нет и не будет оснований сказать: «Теперь я знаю все!». Более адекватна форма: «Теперь, мне кажется, я знаю достаточно для того, чтобы прогнозировать поведение в таких-то условиях с высокой степенью вероятности»);

• принцип *научности*;

• принцип *опоры на закон*.

Несколько общих правил общения:

• золотое христианское правило: «Во всем, как хотите, чтобы поступали с вами, поступайте и вы с ними»;

• лучший подход к взаимодействию – сотрудничество, или взаимная выгода, или «выигрыш-выигрыш»;

• в процессе общения вы должны стремиться к упрочению отношений или, в крайнем случае, к их сохранению;

• надо пользоваться любой возможностью приобретения личного опыта общения;

• следует анализировать и делать выводы из ваших жизненных ситуаций, происшедших с вами и наблюдаемых вами событий;

• нет предела совершенству.

Известны и доступны многочисленные литературные источники и методики, помогающие повысить эффективность взаимодействия любого вида на любом этапе; их знание и практика применения – один из факторов успеха[27].

Устные презентации

В отечественной литературе по социальной психологии в качестве одного из аспектов общения рассматривается проблема передачи информации деловому партнеру.

Для анализа и прогнозирования предстоящего делового общения специалисты в области социальной психологии, (Г. М. Андреева[28], Ю. С. Крижанская, В. И. Третьяков[29]) рекомендуют выделять и рассматривать три взаимосвязанных аспекта, три стороны процесса общения: перцептивную, коммуникативную и интерактивную.

Перцептивная сторона общения связана с восприятием партнера, впечатлением от него и позволяет рассмотреть факторы, влияющие на это восприятие, на установку, на отношение к партнеру, – независимо от того, что является предметом общения. В рамках перцептивного аспекта анализируются факторы, влияющие на формирование первого впечатления, факторы, проявляющиеся и влияющие на

впечатление при длительном общении, исследуется влияние на впечатление и восприятие партнера контекста и обстоятельств общения и проявлений самоподачи.

Коммуникативная сторона общения связана с обменом информацией, мнениями, переживаниями и т. п. Мы хотим передать «это» партнеру и получить ожидаемую ответную реакцию в форме понимания, изменения его мнения, поведения. Успех такой передачи зависит от ряда факторов, связанных с особенностями и уникальностью наших личностных свойств, психических процессов.

Третий аспект общения – *интерактивный,* связанный с **взаимодействием сторон**. В рамках интерактивной стороны общения для оценки ситуации используется такой психологический термин, как «позиции сторон», обозначающий статусное взаиморасположение партнеров: выше – ниже, ведущий – ведомый, преследователь – жертва и т. д. Правильное определение статуса, позиции партнера по общению позволяет установить его цели, стратегию, достаточно точно спрогнозировать его поведение и своевременно принять меры: либо подстроиться к партнеру, либо попытаться изменить его позицию, либо завершить общение.

Рекомендации по использованию разных режимов донесения содержания устной речи приводятся в книге Дж. М. Лэйхиффа и Дж. М. Пенроуза[30].

Выделяют четыре основных режима публичных выступлений:

1) импровизация,

2) речь «без бумажки»,

3) речь, выученная наизусть,

4) речь по рукописи.

Импровизированная речь произносится, когда у вас практически нет времени на ее подготовку. Ее основное преимущество – спонтанность, а недостаток – то, что она, как правило, плохо спланирована. Когда вам надо сказать несколько слов без предварительной подготовки, ваше выступление будет импровизацией.

Речь «без бумажки» более формальна, чем импровизация. У вас есть возможность ее спланировать, поэтому она лучше организована. Вы будете постоянно опираться на заметки, но читать их слушателям не надо. Большинство публичных выступлений выглядят именно так.

Выученная наизусть речь позволяет хорошо ее спланировать и четко выразить мысли. Однако, выступая по памяти, ораторы часто теряют естественность, и иногда их речи звучат не очень живо. Другой негативный аспект выученной наизусть речи –

возможность забыть то или иное слово или выражение.

Чтение по рукописи рассчитано на более формальные ситуации. При этом вы можете быть очень точны, контролировать каждое предложение. Конечно, подготовка такой речи занимает больше времени; вдобавок рукопись становится барьером между вами и аудиторией.

Наиболее известные схемы организации материала презентации приведены в табл. 8.10.

Таблица 8.10

Наиболее распространенные схемы организации материала презентации[31]

Стратегия	Описание
Хронологическая	Отслеживает порядок мероприятий во временной последовательности (например, прошлое, настоящее, будущее или первый шаг, второй, третий)
Пространственная	Организует основные пункты с позиции физического пространства (например, север, центр или юг) или направления от одного к другому (например, от внутреннего к внешнему)
Причинно-следственная	Развивает идеи от причины (например, диагноз болезни на основе ее причины) до эффекта или вызываемого причиной результата (от симптома к болезни)

Тематическая	Перечисляет аспекты предмета обсуждения (размер, цвет, форма или текстура)
Мотивационная последовательность Монро	Следует процессу из пяти этапов: 1. Привлечение внимания. 2. Демонстрирование потребности. 3. Предложение решения. 4. Наглядное представление результатов реализации решения. 5. Призыв к действию для реализации предложенного решения.
Последовательность «от знакомого к принятию нового»	Начинает с того, что знает или чему доверяет слушатель, и переходит к новым идеям
Порядок проведения исследования	Развивает тему поэтапно аналогично тому, как вы собираете информацию или решаете проблему
Вопрос – ответ	Вызывает ряд вопросов у слушателей и отвечает на них
Проблема – решение	Сначала устанавливает, что проблема существует, а затем разрабатывает план ее решения
Последовательное исключение	Исследует все доступные решения и методично, по одному исключает варианты, пока не останется один

«Кроме того визуальная поддержка может помочь оратору по четырем направлениям: очертить неясные детали, помочь слушателям запомнить информацию, избежать скуки и снов наяву и послужить ориентиром, чтобы оратор и слушатель не ушли в сторону от темы. Фотоснимки, таблицы, графики, проспекты, доска с мелом, электронная доска и проекторы часто используются ораторами как визуальные средства. Однако ими нередко злоупотребляют. Визуальная поддержка не заменяет саму речь. Бремя проведения презентации все же лежит на вас. Даже очень хороший иллюстративный материал не компенсирует посредственную речь»[32].

Письменные коммуникации

Существуют значительные различия между устным и письменным стилями общения. Письменному общению недостает межличностного аспекта или незамедлительности, но оно имеет веское преимущество перед устным – долговечность. Письменные документы можно запомнить, изучить, сделать дубликат и сохранить на будущее. Это означает, что они способны передавать более детализированную информацию. Поскольку письменное общение предлагает все перечисленные преимущества, оно

предъявляет иные требования к автору: в письменном общении *необходима особая точность*.

Ваш профессиональный имидж зависит от многих факторов, и не в последнюю очередь от того, как вы оформляете письменные сообщения. Зачеркивания, стертые места в тексте, типографские ошибки и прочие небрежности портят впечатление от документа так же, как неуклюжие манеры отвлекают от устной речи. Кроме того, необходимо неукоснительное *соблюдение грамматических правил* – орфографические, пунктуационные ошибки и неграмотное изложение свидетельствуют о необразованности автора. Это, конечно же, не тот имидж, который вы хотите иметь. Возможно, вы ожидаете, что секретарь или конторский служащий заметят и исправят ваши недочеты, и во многих случаях так и происходит. Однако когда вы ставите подпись или иным способом одобряете документ, то именно вы являетесь единственным, кто несет ответственность за любые ошибки в нем. Важно развить у себя привычку читать окончательный вариант, прежде чем вы подпишете его.

С 1 июля 2003 г. в России введен в действие стандарт ГОСТ Р 6.30-2003 «Унифицированные системы документации. Унифицированная система организационно-распорядительной документации. Требования к оформлению документов», утвержденный Постановлением Госстандарта РФ от 03.03.2003 № 65-ст. Согласно этому стандарту, организационно-распорядительные документы, фиксирующие решения административных и организационных вопросов, а также вопросов управления, взаимодействия, обеспечения и регулирования деятельности органов управления и предприятий, организаций и их объединений, независимо от организационно-правовой формы и вида деятельности, должны соответствовать единым нормативным требованиям. Речь идет о таких документах, как постановления, распоряжения, приказы, решения, протоколы, акты, письма и др.

Ведя деловую переписку внутри России, вы должны придерживаться требований этого стандарта и правил грамматики русского языка.

Деловые письма зарубежным партнерам составляются по иным, чем в России, правилам. Есть *международные стандарты на основные коммерческие документы*, в том числе и на деловые письма, однако при написании деловых писем допускаются некоторые вольности, например в расположении частей заголовка. Основной состав реквизитов достаточно устоялся, и это понятно: без обязательных реквизитов нельзя обеспечить юридическую силу документа.

«Международное сотрудничество по вопросам стандартизации в области документации, классификации и кодирования информации, унификации документов осуществляется национальными службами стандартизации в рамках ИСО – Международной организации по стандартизации *(International Organization for Standardization, ISO)*. В настоящее время в ИСО представлены национальные органы по стандартизации 130 государств»[33].

Представление правильных фактов чрезвычайно важно. Если вы посылаете служебную записку, в которой приглашаете на совещание, но указываете неверную дату, то вы пострадаете, поскольку причинили неудобства другим. Точность важна, но это только начало. Задача автора – сформулировать предложения так, чтобы их значение безошибочно воспринималось читателем. Во многих случаях авторы хорошо знают факты и обстоятельства, но при написании упускают важные детали, поскольку предполагают, что читателю известно то же, что и им. Пишите, представляя себе вашего читателя. Для этого вы должны изучить аудиторию и понимать, в какой информации она нуждается и чего ожидает. Какая базовая информация нужна людям, чтобы понять ваше сообщение? Вместо того чтобы начать с основной части сообщения, предварите ее введением, например: «В ответ на докладную записку от 2 февраля, в которой вы ходатайствуете о внесении изменений в нашу политику подачи жалоб, нами были приняты следующие меры: во-первых…». Если вы не уверены насчет того, что включать в письмо, а что нет, обратитесь к кому-нибудь, кто не знает подробностей дела, и попросите его прочесть написанное вами. Неясность – еще одно препятствие для понятного письменного изложения. Зачастую мы пишем так, как говорим, вставляя фразы, будто произносим их. В отличие от ораторов, авторы документов не могут пользоваться невербальными средствами общения, чтобы передать конкретную идею или ассоциацию. Так как читатели не имеют возможности задать вопросы и сразу получить обратную связь, им приходится определять ассоциации самостоятельно.

Достижение точности словоупотребления отличается от работы по устранению грамматических ошибок или искажений в изложении фактов. Лексическая точность опирается на правильность выбора слов, используемых для выражения идей. В идеале слова могут верно передать смысл, который вы имеете в виду, но слова не в состоянии воспроизвести реальность. Скорее, слова являются символами объектов и идей. Добавьте к этому приблизительному представлению собственную нюансировку значений читателем, и вы увидите, почему так сложно добиться

словесной точности. Иначе говоря, слово имеет два уровня понимания: его значение, согласованное большинством людей, использующих данное слово, и его подтекст, или индивидуальный аспект значения, который добавляет читатель.

Ключ к словесной точности при письме – ясность изложения. Основополагающими вопросами, которые вы могли бы задать самому себе, являются: «Передает ли слово или фраза подразумеваемое мной значение без затруднений?» или «Может ли человек, впервые читающий данную докладную записку, сразу и без лишних усилий понять изложенные в ней идеи?». Второстепенный вопрос состоит в том, передает ли письменное сообщение смыслы, которых вы не имели в виду, обусловленные подтекстом некоторых слов или выражений. Влияние подтекста еще раз подчеркивает важность знания вашей аудитории и осведомленности о том, что для нее приемлемо.

Тон письменного изложения имеет непосредственное отношение к манере выражения ваших мыслей или умению подбирать слова. Сравните два утверждения: «Наша компания приобретет данный товар» и «Мы его купим». Второе высказывание звучит менее официально, поскольку оно более краткое и содержит местоимения. Как правило, длинные слова и предложения указывают на официальный тон.

Надлежащий уровень формальности при письме требует от вас определения вида ситуации. Приглашение на прием совета директоров компании подразумевает использование официального языка. Когда вы пишете незнакомым людям или кому-то выше вас в служебной иерархии, лучше подстраховаться, придерживаясь официального стиля. При общении с теми, кто находится на том же уровне, что и вы, или с нижестоящими работниками в большинстве случаев можно быть менее официальным. Тем не менее письмо в котором вы объявляете выговор подчиненному, следует писать официальным тоном.

Умение слушать и воспринимать

При передаче информации важна настройка общающихся на *эмпатическое, рецептивное, рефлексивное* слушание. По своим задачам эти формы достаточно близки: все преследуют цель полностью включиться в процесс приема и передачи информации, понять собеседника, пытаясь стать на его место.

Известная поговорка гласит: «Лучший собеседник – тот, кто умеет слушать». Недаром одним из элементов американской коммуникативной культуры является способность слушать не перебивая. Благодаря такому умению, воспитываемому со

школьной скамьи, повышается возможность услышать и правильно понять собеседника с первого раза. И еще. Если вы поделитесь с другим человеком деньгами, вы станете беднее, а он богаче. Если вы поделитесь друг с другом мыслями, идеями, мнениями, то оба станете богаче. Но это произойдет только тогда, когда каждый получит возможность высказаться полностью и услышать другого.

Руководство для тех, кто хотел бы научиться слушать[34].

1. Замолчите!

Говорящий не слышит собеседника.

Полоний: «Дайте уши каждому, а голос – немногим». («Гамлет» Шекспира.)

2. Поддержите того, кто говорит.

Помогите ему почувствовать себя раскованно, создайте комфортные условия.

3. Покажите собеседнику, что вы хотите выслушать его.

Проявите интерес, поддерживайте визуальный контакт, т. е. контакт глазами, проявляйте невербальную реакцию.

Читать во время разговора не рекомендуется.

Слушайте для того, чтобы понять, а не поспорить.

4. Устраните отвлекающие факторы.

Не насвистывайте, не стучите, не перебирайте бумаги.

Плотно прикройте двери.

5. Внимайте говорящему.

Постарайтесь понять точку зрения другого человека.

«Объединитесь» с собеседником, поделившись аналогичным опытом.

6. Будьте терпеливы.

Дайте собеседнику высказаться, не перебивайте его.

Не делайте шагов по направлению к двери, никогда не уходите, не закончив разговор.

Не спешите, не дослушав до конца, высказывать свое мнение: возможно, ваш собеседник идет «от частного к общему» и самое главное сообщит в конце.

7. Сохраняйте самообладание.

Прежде чем начать говорить или отвечать, возьмите паузу.

Разгневанный человек неправильно воспринимает смысл слов.

8. Будьте осторожны в спорах и критике.

Контраргументы и критика заставляют собеседника защищаться, он может замкнуться или выйти из себя.

Не спорьте. Победа в дискуссии любой из сторон в конечном счете означает обоюдный проигрыш.

9. Задавайте относящиеся к делу вопросы.

Вопросы поощряют говорящего, показывают, что вы внимательно его слушаете, и это стимулирует дальнейшее изложение.

10. Замолчите!

Строгое выполнение *первой* и *последней* заповедей определяет конечный результат.

Вы не можете быть внимательным слушателем, когда вы разговариваете:

• У человека два уха и один язык. Слушайте больше, чем говорите. Молчание – золото.

• Одно ухо воспринимает смысл, другое – эмоции.

• Менеджер, не умеющий слушать, вряд ли способен принимать разумные решения.

Коммуникации по телефону

Какими правилами целесообразно руководствоваться при проведении деловой беседы посредством *телефонной связи.* Приведем несколько рекомендаций. Как пишут Е. В. Ксенчук и М. К. Киянова[35], «плохая подготовка к разговору, неумение выделить в нем главное, лаконично и грамотно излагать свои мысли приводит к значительным (до 20–30 %) потерям рабочего времени». Важным экономическим доводом в пользу рационализации процесса общения по телефону служит введение повременной оплаты телефонных переговоров.

Итак, подход к деловой беседе по телефону должен включать рассмотрение всех факторов успеха делового общения, то есть *подготовку, определение целей, задач, разработку сценариев возможного развития взаимодействия, оценку интересов, прогноз поведения партнера* и т. д. Телефонный разговор исключает предъявление и анализ невербальных средств общения, что сужает информационное поле для понимания состояния партнера и его отношения к вам и теме разговора.

Продолжительность разговора не должна превышать, как правило, 5–6 минут. После краткого представления собеседников друг другу и приветствия следует ввести партнера по общению в курс дела, обсудить обстоятельства (на этом этапе лаконичность обеспечивается использованием «закрытых» вопросов, требующих однозначного ответа), подвести итог и попрощаться. В процессе разговора односложные фразы, междометия служат подтверждением того, что говорящего слушают, связь не прервалась. Если связь нарушилась, обычно перезванивает инициатор разговора. Как видите, некоторые правила ведения беседы по телефону отличаются от правил очной беседы, но это

вызвано спецификой средств общения, их ограниченностью.

Если телефонный звонок вклинился в вашу очную беседу, обычно рекомендуется попросить звонящего либо подождать, если очная беседа близка к завершению (но следует при этом подумать о реакции партнера по очному общению), либо перезвонить через несколько минут, если это удобно тому, кто звонит, либо записать его номер телефона и перезвонить в удобное для вас обоих время.

Ручка и бумага рядом с телефоном позволят записать мысли, возникшие в ходе разговора, а специальные карточки – отметить сам факт разговора, его тему и выводы, результаты. Инициатива окончания разговора принадлежит либо инициатору разговора, либо старшему из говорящих.

Если в рабочем помещении сидят несколько сотрудников разного ранга, то телефон предпочтительнее ставить на стол младшего по рангу; если ранг сидящих равный, то телефон ставят на столы по очереди. Неслужебные разговоры в рабочее время, как правило, не поощряются, поэтому их следует либо исключить, либо сократить до минимума. В общем помещении трубку следует снимать после первого звонка. В любом случае разговор должен вестись на обычном уровне громкости.

Для руководителя и его секретаря разработаны особые правила взаимодействия с внешним миром по телефону, включающие классификацию абонентов, регламентацию процедур и даже стандартизацию фраз. Это делается с целью минимизировать затраты времени руководителя на телефонные переговоры, повысить эффективность общения и не утратить, а иногда и повысить авторитет фирмы.

Влияние на восприятие жестов и пространства общения

В процессе общения важную роль играет то*, как партнер реагирует на нас и сообщаемую нами информацию.* От его реакции зависит дальнейший ход общения, принимаемые меры и их последствия. Действительно, одобрение позволяет перейти к стадии принятия решения, неодобрение заставляет искать новую, более сильную аргументацию, средства усиления воздействия либо прекращать общение.

Человечество давно убедилось в том, что истинное отношение к происходящему, *свое состояние люди точнее выражают не речевыми, а так называемыми невербальными (неречевыми) средствами*. Если под коммуникацией понимать передачу *настроения, внутреннего состояния, отношения* к

партнеру и к обсуждаемой проблеме, то справедливы выводы А. Миробяна, что 55 % такого рода коммуникаций занимают невербальные средства, 38 % – звуки и интонации и только 7 % – слова. Рассмотрим некоторые азы пантомимики (языка жестов, поз, положений частей тела относительно друг друга), поскольку знание этого средства общения необходимо в любом, в том числе и деловом, общении[36].

Определим факторы, которые влияют на пантомимику и ее элементы.

1. Национальная принадлежность. Один и тот же жест может иметь различный смысл у разных народов мира.

2. Состояние здоровья. У человека в болезненном состоянии жесты обычно более вялы, но есть и заболевания, сопровождающиеся повышенной возбудимостью, эмоциональностью.

3. Профессия человека. Рукопожатие музыканта может показаться слабым, но это не всегда признак слабости характера: возможно, он просто бережет пальцы.

4. Уровень культуры, который влияет на состав жестов, на представления об этикете, прививаемом воспитанием.

5. Статус человека: чем выше его служебное положение, тем больше он старается быть скупым на жесты, оперировать преимущественно словами.

6. Принадлежность к группе: групповые традиции, нормы, правила могут существенно модифицировать пантомимику члена группы. То же относится и к принадлежности к той или иной фирме.

7. Актерские способности человека: многие умеют не только играть словами, но и контролировать свои жесты.

8. Возраст: некоторые движения изменяются с возрастом, в разном возрасте одно и то же состояние может выражаться разными жестами. Кроме того, возрастной фактор часто играет ту же роль, что и статус.

9. Сочетание компонентов пантомимики: обычно состояние передается не одним, а несколькими элементами пантомимики и мимики, которые должны быть в согласии, говорить об одном и том же, иначе нарушается впечатление искренности. То же относится к согласованию слов и жестов, причем жесты более точно отражают отношение человека, чем слова.

10. Возможность предъявить и воспринять невербальные средства общения: физическая преграда между партнерами затрудняет полноценное восприятие, поэтому солгать легче всего по телефону, не видя партнера и не опасаясь, что мимика и пантомимика вас выдадут.

Несмотря на сложность понимания и трактовки невербальных средств общения, их надо изучать, чтобы, с одной стороны, распознавать обман, ловушки, неискренность партнера, с другой – правильным выбором средств общения создавать нужное настроение, обстановку доброжелательности, сотрудничества. В этом помогают тренировки: например, А. Пиз рекомендует смотреть отечественное кино с выключенным звуком, пытаясь понять смысл происходящего и взаимоотношения персонажей по их мимике и жестам.

Научная дисциплина проксематика, так же как и невербалистика (термин введен А. Пизом), исследует взаиморасположение и позы собеседников. Установлено, что человек чувствует себя удобно и считает, что производит благоприятное впечатление, если находится от партнера по общению на таком расстоянии, которое по меркам данного общества считается *соответствующим* виду общения и типу взаимоотношений.

1. Интимное расстояние (как бы собственность человека), куда допускаются самые близкие люди, а вторжение постороннего воспринимается как неприятное, – до 45 см. Вероятно, этот радиус как-то связан с биополем человека.

2. Персональная дистанция – для общения со знакомыми людьми; на этом расстоянии происходит большинство разговоров, собеседники прекрасно видят и слышат друг друга – 45-120 см.

3. Социальная дистанция – для официальных встреч в кабинетах, в общественных местах, для улаживания безличных дел – 120–400 см. На расстоянии свыше 2,5 м каждый может заниматься своим делом, не мешая другим.

4. Публичная дистанция – обычно для общения с группой людей. Детали лица не видны, голос громкий, слова тщательно подбираются и выговариваются – 400–750 см.

На размеры дистанций влияет ряд факторов, таких как место жительства (город, деревня, плотность населения), принадлежность к той или иной национальности, пол, культура, деликатность человека, индивидуальные особенности – темперамент, характер, чувство собственного достоинства, застенчивость, конфликтность, подозрительность и т. п.

Дистанцию при общении и личные особенности сотрудников необходимо принимать во внимание при организации их рабочих мест и рабочих зон.

При общении за столом стол воспринимается как барьер, который можно использовать или устранить в зависимости от позиций и взаимоотношений сторон. Правильное размещение за столом участников переговоров является предметом делового

этикета и способствует установлению атмосферы сотрудничества.

Повышению *коммуникативной компетентности*, улучшению умения общаться способствуют методы социально-психологического обучения и коррекция личности. Использование этих методов и даже диагностика необходимости в них являются прерогативой специалистов высокого класса – социальных психологов и психологов.

Широко применяются такие методы обучения общению и повышения коммуникативной компетентности, как дискуссионные (групповая дискуссия, анализ конкретных ситуаций морального выбора), игровые, социально-психологический тренинг, психодрама, транзактный анализ Э. Берна, сенситивный тренинг (тренировка межличностной чувствительности). В результате обучения индивид должен меньше зависеть от «Я-образа» и больше осознавать «Я в ситуации»[37], т. е. стать более адекватным ситуации. По сути это методы групповой терапии.

Современные методы психологической коррекции личности связаны с различными научными направлениями: когнитивистским (изменение восприятия проблем, трудностей), гуманистическим (пробуждение собственных сил для поиска выхода из сложной психологической ситуации), психоанализом (исследование подсознательного источника конфликта, невроза, неадекватного поведения), бихевиоризмом (отучение от «дурных привычек» и восстановление привычного поведения). Повторим, что диагностика психических состояний, методы обучения общению, повышение коммуникативной компетентности и психокоррекция выходят за рамки традиционных функций по управлению персоналом и требуют участия профессиональных психологов и психотерапевтов.

Развитие лидерского потенциала[38]

Теории лидерства

Теории лидерства многочисленны[39]. Литературу по этому вопросу можно разделить на два основных направления, отражающих *универсальные* и *ситуационные* подходы. Первые включают теории выдающихся людей, психоаналитические, харизматические, личностные теории (теории черт), теории трансформирующих и транзакционных лидеров, организационную экономику, теорию управленческой решетки, или матрицы, и популярные описательные теории. Ситуационные подходы имеют более позднее происхождение и основаны на принятии различных стилей поведения включая лидерство во всевозможных реальных ситуациях. Эти подходы иногда называются теориями непредвиденных обстоятельств, поскольку они пытаются описать влияние непредвиденной ситуации на различные поведенческие реакции. В психологически ориентированных ситуационных теориях ученые стремятся сконцентрироваться на внутриорганизационных непредвиденных обстоятельствах, таких как природа задачи, в то время как в социологических теориях они подчеркивают влияние внешних факторов организации, таких как турбулентность окружающей среды. Остановимся на некоторых теориях.

В социологических теориях используется известное определение *харизматического лидерства* Макса Вебера, превратившееся в описание лидеров, которые в состоянии изменить потребности и стремления своих последователей, принимающих потребности лидеров как их собственные. Такой тип лидерства позже стали называть *трансформирующим лидерством,* то есть *преобразующим потребности людей*, что может быть противопоставлено менее динамичному и более традиционному *транзакционному лидерству,* которое использует поощрительные и дисциплинарные методы для достижения организационной эффективности, более или менее опираясь на статус-кво, то есть на позиции (транзакции) работников друг относительно друга. В условиях организационных изменений транзакционный лидер плавно растет, в то время как трансформирующий лидер движется большими скачками в новые области, не ощущая необходимости в успехе, но тем не менее, оставляя свой след в этом процессе.

В посмертной публикации Д. Мак-Грегора разрабатывается

ситуационный подход к представлению некоторых ситуационных противоречий, описываемых простой формулой:

P = f{I, a, b, c….E, m, n, o}.

Лидерское поведение человека (P) – это функция, зависящая от характеристик индивидуума (*I, a, b, c*,), например его знаний, опыта, мотивации и установок, а также от определенных аспектов окружающей среды (*E, m, n, o*), которые могут включать суть работы человека и систему вознаграждений. Ситуационные теории отвергают упрощенное обобщение и пытаются выявить те или иные характеристики лидерства или поведения, проявляющиеся в трудных ситуациях реальной жизни.

Популярный подход, используемый в консультационном и управленческом тренинге, опирается на схему двумерной управленческой решетки, или сетки, или матрицы: по одной оси откладывается отношение к производству, по другой – отношение к персоналу («управленческая решетка Блейка и Моутон»). Максимальное внимание к обоим этим факторам определяет наилучший стиль лидера, подходящий почти для всех ситуаций. Один консультант даже заявил, что концентрация руководителя только на одном из двух направлений относится к «области тяжелого психического и физического нездоровья». Но скоро это открытие было поколеблено доказательствами того, что *преимущественным направлением должна быть забота о людях*. Например, было обнаружено, что число жалоб и текучесть кадров оказывались наибольшими тогда, когда лидер уделял людям мало внимания.

Ф. Фидлер говорил, что эффективность зависит от взаимодействия между личностью лидера или его мотивацией и хорошими или плохими условиями, в которых он собирается действовать. Благоприятные условия возникают тогда, когда, к примеру, лидера поддерживают его сторонники, а он знает, как довести до конца конкретную задачу, и наделен достаточной властью, чтобы руководить подчиненными.

В. Врум и другие разработали модели *ситуационного лидерства*, в которых учитывались различные обстоятельства, с последующим определением, какой стиль принятия решения (от авторитарного до партисипативного) будет наиболее эффективным в конкретных условиях. Такие модели оказались полезными, чтобы обучать менеджеров думать и действовать гибко, а также понимать, что у лидеров имеются альтернативы в различных ситуациях. В. Врум, вслед за своими американскими предшественниками, рассматривает совместное принятие решений (партисипацию) как идею или по крайней мере как демократический стиль, посредством которого организации

достигают цели повышения эффективности. В большинстве работ, посвященных лидерству, методы партисипации представлены как предпочтительные в деле повышения гибкости и конкурентоспособности в современной промышленности.

Даже в малых, тесно связанных группах лидеры обнаруживают свою зависимость от ее состава, ценностей и умений. П. Смит и М. Петерсон, всесторонне рассматривая область групповых процессов и лидерство, пришли к заключению, что у лидера обычно недостаточно силы, чтобы определять культуру группы, если он не имеет поддержки в историческом, экономическом и структурном планах.

Однако в специализированных словарях и сложных современных технических изданиях говорится, что соучастие требует тренировки и опыта, для того чтобы достичь нужного уровня компетенции. Без компетенции демократичное лидерство не имеет успеха. Недооценка роли навыка и компетенции в практике демократического руководства почти наверняка ведет к появлению ложного соучастия.

Простая схема, разработанная на основе широко известных литературных источников и практики руководства, была предложена Д. Э. Зандом, считавшим, что успешные лидеры должны сочетать в себе три важные силы: *знание, доверие* и *власть. Триадический лидер*, то есть знающий, как управлять этими силами, будет эффективен, но не всегда популярен. Сталкиваясь с различными непредвиденными обстоятельствами, он будет вынужден искать компромисс между тремя факторами и решать, чему отдать первенство: знанию, доверию или власти. Доверие, возможно, наименее заметный элемент в триаде, это не то же, что дружелюбие и популярность. Ключевыми элементами является раскрываемая информация, влияние коллектива и надлежащий контроль. Непредсказуемость – враг доверия.

Главное требование к триадическому лидеру – *постоянное приобретение знаний и создание климата, способствующего использованию компетенции*, тогда как более традиционные автократичные лидеры стремятся препятствовать использованию компетенции людей. Но в силу того что определенная власть является одним из центральных требований, Д. Э. Занд признает, что триадические лидеры должны еще и проводить в жизнь легитимные и одобренные решения относительно целей, структуры и стратегии. Работа в команде является важным средством осуществления триадической стратегии.

Далее подробнее рассмотрены основы власти и влияния современного лидера[40]. Мы считаем, что знание приводимых здесь подходов и методов полезно каждому работнику,

понимающему необходимость развития своего потенциала.

Что может быть горше опыта, когда вам удается найти уникальное решение организационной проблемы или прийти к совершенно новой идее и столкнуться с абсолютной невозможностью организовать ее реализацию? В такой ситуации нередко оказываются молодые специалисты, наводнившие в последние годы корпоративный рынок труда. Они полны энергии и оптимизма и уверены в уникальности своих способностей и в своей правоте. Тем не менее через какое-то время многие из них испытывают тяжелое разочарование и винят во всем «старую гвардию», противящуюся новым идеям. Это заставляет их искать удачи в других компаниях, но и там их ждет то же самое. Одна из подобных «жертв» заявила: «Это ад – знать лучшее из всех возможных решений, но не иметь права голоса».

Люди быстро познают истину: только наивные считают, что всегда выбирается оптимальное решение, продвигаются самые способные кадры и хорошее предпочитается плохому, а при распределении бюджета лучшие шансы имеет достойное подразделение. Чаще всего решение диктуется политическими соображениями в интересах тех, у кого власть.

Злоупотребление властью

Как же относиться к известному изречению лорда Эктона (впрочем, иногда приписываемому другим авторам): «Любая власть развращает, но абсолютная власть развращает абсолютно»? Данный тезис едва ли не еженедельно находит подтверждение в газетных сообщениях. Не значит ли это, что эффективный менеджер должен всячески уклоняться от власти, которая может привести его к тем или иным злоупотреблениям?

Проблема стара как мир. Не завидуйте властям предержащим, – предостерегает нас Софокл, – пока не увидите их финал. Это предупреждение не утратило актуальности и сегодня, о чем свидетельствует сравнение деятельности самых сильных и самых слабых корпоративных работников. Специалисты американского Центра креативного лидерства выявили около 20 лучших сотрудников ряда фирм и сравнили их работу с работой 20 неудачников, работающих в тех же фирмах. И те и другие при поступлении в компанию имели равные шансы на успех, поскольку обладали примерно одинаковой подготовкой, опытом, образованием и т. д. Тем не менее через какое-то время представители второй группы становятся аутсайдерами вследствие собственной неадекватности, проявляющейся в следующих свойствах:

• бесчувственность по отношению к людям, грубость и запугивание;

• холодность, равнодушие и надменность, стремление к личному благополучию за счет других;

• утрата доверия людей;

• чрезмерные амбиции, политиканство и постоянные попытки набить себе цену;

• неспособность делегировать полномочия подчиненным и создавать команду;

• сверхзависимость от других (например, от ментора).

Как ни удивительно, многие из данных проблем являются следствием неэффективного использования власти в межличностных отношениях. И тезис лорда Эктона, и предупреждения Софокла оказываются вполне обоснованными. Слабые менеджеры получили минимум власти, но не прошли тест на достойного руководителя.

Это наблюдение вполне соответствует результатам исследований Дэвида Мак-Клелланда, проведшего много лет за изучением того, что он считал одной из главнейших человеческих потребностей, а именно, потребности во власти. Согласно Мак-Клелланду, менеджерам с *институциональной* ориентацией власти она служит для достижения организационных целей, в то время как менеджеры с *личностной* ориентацией власти стремятся использовать ее в собственных целях. К примеру, он пришел к выводу, что, хотя лидеры обеих ориентаций призывают подчиненных к «героическому» труду, институционально ориентированные лидеры связывают эти усилия с организационными целями, а личностно ориентированные – с личными. Здесь уместно вспомнить о такой составляющей трудового потенциала, как нравственность.

Стратегии приобретения власти

«Каким лидером мне хотелось бы стать?», «Что должно быть основанием моей власти и влияния?» – такие вопросы, на наш взгляд, должен поставить перед собой любой специалист, нацелившийся на карьеру руководителя.

Энциклопедическое определение власти: это в общем смысле способность и возможность оказывать определяющее воздействие на деятельность, поведение людей с помощью каких-либо средств – воли, авторитета, права, насилия (родительские, государственные, экономические и др.)[41].

В научной литературе принято выделять пять *основных типов* (и соответственно источников) *власти*:

• *личная власть (референтная, харизматическая)* на основе индивидуальных черт руководителя; такая власть базируется на стремлении человека идентифицировать себя с влияющим на него лицом, на восхищении, стремлении подражать ему;

• *законная*, или *легитимная власть* (должностные, властные полномочия), полученная «из рук» высшего руководства организации; легитимная власть позволяет руководителям управлять ресурсами, вознаграждать и наказывать подчиненных;

• *экспертная власть,* основанная на знаниях;

• *власть, основанная на вознаграждении,* обусловленная возможностями руководителя контролировать и управлять некими благами;

• *власть, основанная на принуждении*, основанная на возможности наказывать других людей или, по крайней мере, инициировать угрозу наказания[42]. «По данным отечественных исследований, злоупотребление руководителей производственных организаций наказаниями негативно влияет на социально-психологический климат, уровень дисциплинированности»[43].

Видный отечественный социальный психолог А. Л. Свенцицкий[44] отмечает, что экспертная власть того или иного специалиста может оказывать воздействие на лиц, стоящих выше него в управленческой иерархии (так называемые «ключевые специалисты» или просто эксперты по определенным вопросам). Еще одной формой власти А. Л. Свенцицкий считает *информационную*, которая проистекает из убедительного содержания какого-либо сообщения самого по себе. «Типы власти часто проявляются не обособленно, а в различных сочетаниях. Более того, использование одного типа власти может сильно повлиять на другие. Так, обращение к власти принуждения часто ослабляет референтную власть, поскольку людям свойственна неприязнь к тем, кто наказывает их»[45].

Стиль руководства – это сложившиеся особенности реализации руководителем властно-распорядительных функций, отражающие восприятие им подчиненных и уровень его личной культуры.

С позиций системного подхода, лидер должен хорошо знать возглавляемую им систему, адекватно оценивать ее текущее состояние, достаточно четко представлять ее будущий облик и уметь убедить в необходимости перехода системы в новое состояние всех сотрудников, от действий которых зависит успешность такого перехода. Организационные решения реализуются только в той мере, в какой они могут опереться на *добровольную* поддержку тех, кто превращает их в практику

повседневной жизни. Обеспечить добровольное следование за собой, полное принятие ожидаемого состояния организации в качестве одной из личных целей каждым ее сотрудником – значит, создать продуктивную команду единомышленников и на этой основе достичь успеха.

Очень важно, делая карьеру руководителя, не забывать известный принцип Питера: «В иерархии каждый индивидуум имеет тенденцию подниматься до своего уровня некомпетентности»[46].

В малом бизнесе, где выживание организации во многом зависит от хороших отношений с потребителями, от удачных идей и выгодных соглашений с банками, именно личностные качества нередко становятся основным фактором власти. Работа каждого сотрудника очевидна, и вклад агрессивного агента по продажам или специалиста по решению проблем легко определяется и вознаграждается. Возможно, именно этим объясняется то, что все большее число выпускников высших учебных заведений по специальности «магистр бизнес-администрирования» предпочитает рискованные малые предприятия крупным «голубым фишкам».

Меняется роль типичного менеджера, который сегодня больше похож не на начальника, а на наставника и ментора. В этих условиях влияние определяется не столько формальным местом работника в компании, сколько его способностью эффективно осуществлять определенные функции. Для вашей эффективности в современной организации чрезвычайно важны условия, определяющие суть полномочий.

Личное влияние обусловливается двумя факторами: *личностными качествами* и характеристиками, связанными с *позицией* в организации. Естественно, значимость каждого из факторов существенно зависит от организационного контекста. К примеру, должностная позиция крайне значима в системах с ярко выраженной иерархичностью, к числу которых относятся все военные и некоторые гражданские организации с бюрократической организационной культурой. Принцип таких организаций «ранг определяет ваши привилегии» указывает на то, что в подобных организациях вознаграждение определяется скорее не личными результатами, а занимаемой должностью. Мы обращаем большее внимание не на уровень власти, соответствующий рассматриваемой позиции, а на *возможности*, связанные с занимаемой позицией или работой.

К числу основных источников власти могут быть отнесены четыре личных качества. Как видно из табл. 8.11, это *компетентность (опыт), личная привлекательность, усердие* и

легитимность. Компетентность является отражением знаний и способностей; личная привлекательность связана с эмоциональной притягательностью; усердие предполагает личную ответственность и серьезную мотивацию; легитимность порождает доверие.

Таблица 8.11
Факторы личной власти

Характеристика	Описание
Компетентность	Владение знаниями или опытом, необходимыми для выполнения заданий
Личная привлекательность	Приятные качества, ассоциирующиеся с дружелюбием
Усердие	Постоянное принятие обязательств выше ожидаемого уровня
Легитимность	Соответствие поведения основным организационным ценностям

Руководство командой

Поведение участников высокоэффективных команд взаимозависимо, причем их личные цели подчинены общим. Имеет место ответственность перед командой и желание пребывать в ее составе. Команда может иметь и чисто формальный статус, если ее члены будут доверять только самим себе, стремиться к достижению только личных целей и сохранять независимость от других участников. В подобных ситуациях основная задача должна состоять в нахождении путей, позволяющих добиться основных характеристик эффективно работающей команды – взаимозависимости, разумности деятельности, притягательности, коллективной ответственности, взаимной поддержки и доверия.

Одним из главных атрибутов эффективно работающей команды является *эффективный лидер.*

Эффективные лидеры пользуются уважением и доверием членов команды, иными словами, они умеют их завоевывать. Руководитель обязательно должен добиться доверия и, соответственно, возможности влияния на подчиненных.

1. *Демонстрируйте цельность своей натуры.* Данная поведенческая модель является основным средством завоевания доверия. Цельный человек не бросает слов на ветер и сохраняет верность своим убеждениям, он естественен в своем стремлении к тому, во что верит. Это свойство еще формулируют следующим

образом: «что говорит, то и делает», или «что делает, то и говорит». Уровень доверия лидеру зависит от убежденности членов команды в том, что он честен, корректен и справедлив, что у него нет тайных программ и скрытых мотивов.

2. *Будьте последовательны и открыты.* Выражение уверенности в том, чего вы хотите и куда идете, не переходящей, однако, в догматизм или упрямство, способствует росту доверия, чего нельзя сказать о сомнениях и непоследовательности. Электорат большинства стран мира не верит политикам, позиция которых меняется в зависимости от аудитории. Заслуживающие же доверия люди отличаются постоянством и предсказуемостью.

3. *Излучайте позитивную энергию.* Оставайтесь оптимистичным и любезным. Эффективность работы большинства команд снижается в атмосфере критики, цинизма или негативизма. Критика членов команды, ее бывших лидеров, сторонних лиц или даже условий работы практически никогда не способствует повышению ее эффективности. Люди и команды действуют лучше в позитивной атмосфере, выражающейся в оптимизме, комплиментах и праздновании побед. Разумеется, речь не идет о самообольщении и отрыве от реальности.

4. *Старайтесь находить общие позиции и используйте принцип взаимности.* Если ваши взгляды будут совпадать с убеждениями большинства участников команды, то они скорее согласятся с вашими предложениями. Если вы хотите осуществить в масштабах команды некие изменения или реализовать рискованный или сложный проект, вам следует начать его представление с изложения принципов, с которыми участники команды не смогут не согласиться. Завоеванию доверия способствует соответствие ваших исходных позиций взглядам и ценностям членов команды. Это же правило играет основополагающую роль и при ведении переговоров.

5. *Управляйте согласием и несогласием.* Если участники команды изначально с вами согласны, то надо использовать одностороннюю аргументацию, то есть представлять и подтверждать только одну точку зрения. Если же люди не согласны с вами, следует прибегнуть к двусторонней аргументации. Вы представляете обе точки зрения, после чего демонстрируете преимущество своей позиции. Помните, что при согласии членов команды с вашим мнением первые ваши утверждения имеют для них максимальный вес и запоминаются лучше всего. В случае их несогласия наибольшим весом обладают не первые, а последние ваши утверждения.

6. *Подбадривайте и наставляйте.* Ободрение людей относится к числу наиболее действенных средств повышения

эффективности работы. Это означает помощь другим в обретении ими смелости, чтобы справиться с сомнениями, выйти на более высокие результаты и изменить порядок вещей. Ободрение участников команды не должно сводиться к комплиментам и поддерживающим высказываниям, оно предполагает наставничество и оказание им конкретной помощи. Наставничество означает помощь в определении путей, предоставление информации или совета и содействие в выполнении задания.

7. *Делитесь информацией.* Хорошие лидеры обладают достаточной информацией о предпочтениях и талантах людей, а также о выполняемой командой задаче. Завоевание доверия, помимо прочего предполагает осознание возможных перспектив членов команды, а также их способностей и возможностей. Руководитель должен знать своих подчиненных. Доверию способствует также знание решаемых командой задач и внешней среды, в которой работает команда. Получению знания такого рода помогает исполнение роли «посланника» или «разведчика» команды, представляющего ее сторонним лицам и собирающего информацию от внешних источников.

В разделе, посвященном практической деятельности менеджера по развитию персонала организации, будут рассмотрены и такие его обязанности, как формулирование видения будущего команды и обеспечение обратной связи с подчиненными.

Развитие ассертивности

Ассертивность и уровень самооценки

Для ассертивного, то есть уверенного в себе человека, характерны следующие качества, проявляющиеся в деятельности, манере поведения и речи:

• целеустремленность, напористость, готовность рисковать;

• осознание себя хозяином своей судьбы, ответственность за все происходящее с ним, самостоятельность в принятии решений;

• активное и беспристрастное восприятие действительности, хорошая ориентация в ней;

• принятие себя и других такими, какие они есть;

• открытость и доброжелательность в выражении своих чувств и эмоций;

• эмоциональная уравновешенность, деликатность в отношениях с людьми в сочетании с твердостью, когда этого требует дело;

• гибкость поведения с учетом изменяющихся обстоятельств, индивидуальный подход к людям;

• стимулирование других людей поддерживанием, подбадриванием, искренним восхищением их успехами (не оскорбляет, не унижает других);

• оперативная и результативная организация коллективных обсуждений проблем;

• умение сформировать и поддерживать благоприятный психологический климат в коллективе.

Большинство из нас в какие-то моменты жизни имеет в той или иной мере *заниженную самооценку*[47]. С одними это случается в моменты тяжелых стрессов и жизненных кризисов, другие сомневаются в себе все время и при любых обстоятельствах. И лишь немногие имеют настолько *устойчивую самооценку,* что ее не могут поколебать даже сильные потрясения. Но трудности преследуют не только тех, кто испытывает депрессию и тревогу. Парадокс заключается в том, что постоянные удары по самолюбию переживают те, кого объективно можно отнести к уверенным и успешным людям. Вы можете сохранять внешнее спокойствие и хладнокровно справляться с препятствиями – и тем не менее страдать оттого, что чувствуете себя обманщиком, неудачником или недостаточно ценимым.

Лишь немногие из нас имеют «иммунитет» от низкой самооценки, которая делает людей более чувствительными к

ударам судьбы и менее защищенными от жизненных неурядиц. Как правило, люди с низкой самооценкой становятся легкой добычей тех, кто пытается избавиться от собственного комплекса неполноценности за счет контроля над другими. Однако мы можем противостоять таким попыткам.

Многим кажется, что они получают от жизни меньше, чем могли бы, из-за того что иногда негативно оценивают себя. Относитесь ли вы к их числу? Ответить на этот вопрос вам поможет табл. 8.12. Подумайте, применимы ли к вам какие-либо утверждения, помещенные в таблице. Если на каждое утверждение вы даете ответ «никогда», то вы либо обманываете себя, либо вам не нужно совершенствование самооценки.

Таблица 8.12

Проверьте свою самооценку

	Всегда	Иногда	Никогда
Я чувствую себя виноватым, когда прошу о помощи. Я огорчаюсь, когда меня критикуют. Если я не могу выполнить что-то хорошо, я предпочитаю вовсе этого не делать. Мне нужно, чтобы кто-нибудь отметил то, что я действительно хорошо выполнил работу. Мне кажется, я недостоин того, чтобы люди уделяли мне свое внимание и время. Потерпев неудачу, я испытываю большие сомнения по поводу своих способностей. Я чувствую необходимость постоянно проявлять себя. Есть моменты, когда я себе не нравлюсь. Я ожидаю большего от себя, чем от других. Я стараюсь не заводить новых дружеских и приятельских отношений, поскольку боюсь оказаться отверженным. Я стараюсь быть более самокритичным. Я опасаюсь негативных последствий своих действий. Я сомневаюсь, что смогу достичь желаемого. Сравнивая себя с другими, я делаю выводы не в свою пользу. Я избегаю разногласий. Я думаю, что я неудачник.			

Я боюсь, что не смогу контролировать сложные ситуации. Я завидую более успешным людям. Я уделяю недостаточное внимание своему физическому и психическому самочувствию. Я опасаюсь совершить глупость. Иногда мне удается почувствовать себя лучше на фоне потерь, понесенных другими людьми.			

Проявлять уверенность в себе означает:

• быть искренним и честным по отношению к себе и другим;

• отстаивать свои права и уважать права других;

• говорить то, что думаешь;

• настаивать на своем и не позволять отвлекать себя от главного;

• уметь преодолевать конфликтные ситуации;

• быть готовым сказать «нет»;

• четко объяснять, чего вы хотите, но избегать высокомерного обращения с другими людьми.

Быть агрессивным означает:

• отказываться принимать во внимание мнения других;

• стремиться к своим целям, не считаясь с потребностями окружающих;

• угрожать другим людям и запугивать их;

• заставлять окружающих почувствовать себя ничтожными;

• манипулировать людьми и принуждать их делать то, чего они не хотят.

Быть пассивным означает:

• избегать конфликта любой ценой;

• скрывать свои чувства и предпочтения;

• соглашаться с другими, боясь огорчить их;

• умалчивать о своих желаниях;

• приносить ненужные извинения;

• говорить «да», когда лучше сказать «нет», а затем выражать недовольство тем, что вам навязали чужое мнение.

Ваша самооценка и оценка вас другими будет повышаться, если вы станете тщательно готовиться к любой коммуникации, о чем много говорилось выше; если будете стремиться к развитию всего вашего многогранного потенциала, ставить перед собой масштабные цели и грамотно двигаться к их достижению. Кроме того, полезно познакомиться с методами повышения самооценки.

Методы повышения самооценки

Процарапанная запись (испорченная пластинка)

Этот прием может поначалу показаться вам не очень удобным, однако он весьма эффективен в тех ситуациях, когда вы имеете дело с бесцеремонным и черствым человеком, который пытается запугать вас. Этот термин мы взяли из относительно устаревшей технологии, когда нанесенные при воспроизведении царапины на виниловых пластинках позволяли получать бесконечное повторение одного и того же музыкального мотива. Именно это вы и должны сделать. Выберите короткую фразу, в которой четко и кратко излагается ваша позиция. Сопровождайте ее минимальными комментариями. Мы вторгаемся в область организационной политики, поэтому вам не удастся сохранить комфортное состояние. Учтите, что этот прием не предназначен для победы в популистских дискуссиях. Используйте его, когда вы подвергаетесь манипуляции и вас принуждают согласиться с тем, что идет вразрез с вашими интересами.

Используйте язык тела

Ваш внешний вид может содержать больше информации, чем слова. Если выражение ваших глаз, жесты и поза противоречат тому, что вы говорите, то вашим словам никто не придаст значения вне зависимости от их убедительности. Если вы хотите отстоять свою позицию, важно уделить внимание всем этим вещам.

Сыграйте роль

Многие люди, сохраняющие спокойствие и уверенность в сложных ситуациях, признаются, что до этого испытывают волнение и страх. Как им удается преодолеть эти неприятные состояния? Они играют роль. Сделайте это и вы! Даже если вы сомневаетесь в том, что способны сохранить уверенность, попытайтесь сыграть роль решительного человека. Примечательно, что во время «исполнения» вы можете незаметно перейти от игры к реальности.

Научитесь принимать критику

Критика может оказаться одним из самых серьезных препятствий на пути к ассертивности и повышению самооценки. Как вы реагируете на критику?

• Проводите ли контратаку, указывая на недостатки собеседника?

• Делаете ли в ответ легкомысленные замечания?

• Чувствуете ли, что слезы наворачиваются на глаза?

• Уходите ли прочь, затаив злобу?

Есть четыре непродуктивных способа ответа на критику: мы можем ее *игнорировать, отражать, отклонять* или *признавать поражение*.

Чтобы спокойно выслушивать критические замечания в свой адрес, первым делом откажитесь от мнения, что любая критика является атакой на ваши взгляды. С этой точки зрения вы не можете адекватно реагировать на критику. Действительно, некоторые оценки могут быть несправедливыми, но вы правильно воспримете их только в том случае, если будете бесстрастно слушать собеседника и воздержитесь от злобы и излишней эмоциональности. При должном самоконтроле вам удастся уверенно отвечать на негативную критику и извлекать полезные уроки из конструктивных замечаний.

Понятие и развитие административного потенциала

Представление о своем административном потенциале вы получите, ответив на следующие вопросы и сравнив ваши ответы с ответами других людей.

• Сколько у вас родных и знакомых, к которым вы могли бы обратиться по поводу оказания вам помощи в трудоустройстве?

• Сколько специалистов в своей сфере деятельности вы могли бы привлечь в качестве экспертов?

• Сколько людей прислушивается к вашим словам и считается с вашим мнением?

• Если вы можете получить информацию о других организациях через друзей и знакомых, то каково число этих организаций?

Выполните задание. *Подумайте, какую пользу вы могли бы принести организации, пользуясь своими внешними контактами, и если эта польза очевидна, выйдите с соответствующими предложениями к руководству, попытайтесь «продать идею» или презентовать ее.*

Существенным и достаточно специфическим аспектом трудового потенциала человека является **административный (социальный) потенциал**.

Современный труд является по преимуществу коллективным. Труд руководителя, особенно из числа первых лиц организации, тоже предполагает взаимодействие с людьми.

Обращаем внимание на следующие роли, как они установлены Минцбергом: руководитель – связующее звено, приемник информации, представитель организации, предприниматель, ведущий переговоры. Эти роли связаны с внешними коммуникациями, т. е. взаимодействие организации с внешней средой осуществляется через руководителя, через посредство его личности и потенциала. А с кем осуществляется это взаимодействие? С организациями внешней среды – региона, страны, зачастую всего мира. Эти организации также представляют, персонифицируют их руководители.

Именно в этой связи следует говорить об *административном потенциале руководителя как о наличии деловых контактов и умении создавать деловые контакты, требующиеся руководимой им организации для успешной деятельности во внешней среде*. Эта составляющая потенциала ближе всего к *коммуникативному потенциалу*, но если трактовать коммуникативный потенциал

руководителя как способность к сотрудничеству, коллективному труду, работе в команде, конструктивному взаимодействию, то *административный потенциал можно рассматривать как внешненаправленную составляющую коммуникативного потенциала руководителя.*

Напомним о коммуникативной компетенции руководителя как об умениях, знаниях, навыках в области организации взаимодействия и собственно взаимодействия в деловой сфере. Естественно, что административный потенциал является также элементом коммуникативной компетенции руководителя.

Современные специалисты в области менеджмента считают, что **человеческий капитал** связан с индивидуальными способностями и навыками, а **социальный капитал** имеет отношение к социальным связям индивида внутри и вне организации. Высказывания «Я знаю ответ на этот вопрос» и «Я знаю человека, способного ответить на этот вопрос» существенно различаются. Менеджеры, обладающие большим социальным капиталом (который мы можем назвать высокой позиционной властью), успешно распоряжаются и своим человеческим капиталом (личной властью), поскольку социальные связи позволяют им должным образом использовать свои знания и способности. Следовательно, менеджеры, стремящиеся к усилению своего влияния в организации, должны уделять достаточное внимание обоим источникам власти»[48]. Социальный капитал менеджера – значительная часть его административного потенциала. В свою очередь административный потенциал – неотъемлемый элемент коммуникативного потенциала и коммуникативной компетенции *любого работника*.

Одним из факторов, определяющих, например, прием на работу в крупную японскую корпорацию выпускника Токийского университета, являлось наличие дружеских связей, сложившихся у него с однокашниками в процессе обучения в вузе. Все его друзья, как и он, получат престижные места в корпорациях, правительственных учреждениях, банках, а в японской деловой культуре личные связи, рекомендации имеют огромное значение. То же можно сказать, кстати, и о современной России: личные связи играют решающую роль в «назначении олигархом», получении льгот, «хлебного места». Можно вспомнить и определение лиц, не имеющих достаточной компетентности, но принимаемых на работу за их связи, в порядке оказания услуги высокому начальству: «позвоночники» (принятые «по звонку сверху»), «нужники» (имеющие связи с «нужными людьми»).

Как отмечали специалисты по управлению персоналом в коммерческих банках[49], в составе кадров постсоветских банков

четко выделялась группа людей, не имевших конкретной предметной специализации, но обладающих обширными деловыми и личными знакомствами. Это – «люди со связями». Они проявляют личную преданность боссу, в коллективе сдержанны и отстранены, демонстрируют исключительность своего положения, стремятся замаскировать некомпетентность.

По сути эти люди обладают одним только административным потенциалом.

Назовем некоторые источники формирования административного потенциала:

- семейные связи;
- дружеские связи;
- клановые, национальные, конфессиональные связи;
- совместная учеба;
- совместный отдых;
- соседство.

Следует все же отметить, что деловые мероприятия, основанные на использовании личных связей, в некоторых культурах рассматривается как недопустимые или по меньшей мере сомнительные.

В литературе есть пример использования административного потенциала персонала организации. В компании наметился кризис, показателем которого, в частности, стало небольшое, но достаточно устойчивое падение курса акций и такая же тенденция в продажах. Руководство фирмы, апеллируя к преданности и нежеланию работников попасть под сокращение, призывает их стать своего рода агентами по продажам и рекламистами. Люди покупают продукцию только своей компании (разумеется, если речь идет о товарах широкого потребления), стараются расхвалить ее в магазине, при каждом удобном случае рекомендуют друзьям, знакомым, родственникам, соседям и т. п. Благодаря такой активности персонала иногда удается стабилизировать объем продаж, ситуацию на фондовом и потребительском рынках, выиграть время для нахождения эффективного решения, получить кредиты.

Постоянная и сложная задача руководства организации – получение информации о деловом партнере. Действительно, от надежности и порядочности партнеров зависит само существование компании. При добывании такого рода данных легко нарушить этикет и даже закон, скатиться к промышленному шпионажу. Эффективным способом получения информации о деловых партнерах является использование административного потенциала работников, кое-кто из которых, возможно, когда-то работал в партнерской фирме, имеет друзей и знакомых,

трудящихся там, случайно располагает полезной информацией.

Вакантные места в организациях также довольно часто заполняются с учетом того же административного потенциала работников, имеющих круг профессиональных контактов, участвующих в деятельности профессиональных объединений, читающих специальную литературу.

В немалой степени формирование административного потенциала зависит от *круга и интенсивности общения* в период становления человека как личности и профессионала, в том числе в период обучения в вузе. Следует ли этот аспект потенциала оставлять на «самотек» или на него нужно позитивно влиять? Вопрос скорее риторический. Обществу важно, чтобы характер, направленность деятельности людей были на благо, а не во вред, поэтому общество в лице системы образования и воспитания молодежи должно постараться обеспечить одобряемую нравственно-мотивационную составляющую потенциала молодых людей, помочь им выработать одобряемые нравственные императивы, которыми бы они руководствовались в своей деятельности. Именно поэтому проблемы формирования потенциала современного руководителя, в том числе административного должны рассматриваться в качестве задач современной системы образования. Особенно велики возможности на региональном уровне.

В России имеется позитивный опыт нравственного воспитания молодежи, сочетающегося с формированием в том числе и административного потенциала. Речь идет о студенческих строительных отрядах и о поездках «на картошку».

Позитивные аспекты этих и других форм коллективной деятельности молодежи целесообразно исследовать и развивать в рамках региональной политики в сфере образования.

Понятие и развитие гибкости

Предлагаем кое-что узнать об уровне вашей гибкости, ответив на следующие вопросы:

• Готовы ли вы завтра приступить к поиску нового рабочего места?

• Готовы ли вы к поездкам в командировки?

• Готовы ли вы к снижению заработной платы?

• Обязанности по скольким профессиям, специальностям, рабочим местам вы могли бы исполнять?

• Смогли бы вы одновременно работать в нескольких организациях?

• Какого рода договоры с работодателями вы предпочитаете: трудовые (на основании Трудового кодекса РФ) или гражданско-правовые (на основании Гражданского кодекса РФ)?

• Есть ли у вас хобби? Если да, то насколько оно соответствует вашей основной работе?

• Постоянно ли вы повышаете свой профессионализм?

• Знаете ли вы современные методы работы по вашей специальности, владеете ли ими?

• Владеете ли вы иностранными языками в той мере, чтобы свободно использовать это умение в работе?

• Владеете ли вы современными компьютерными технологиями и, если да, то в какой степени?

В условиях рыночной экономики многие предпочли бы длительную или даже пожизненную занятость на одном предприятии, просто гарантию занятости перспективе высоких доходов, сопряженной с риском потерять постоянное место работы. Но пожизненную занятость сейчас не в состоянии гарантировать даже крупные японские компании. Проблемы и объективные причины необходимости гибкости работника связаны с высокой динамикой спроса на рынке труда, требующей постоянного обновления знаний и умений и готовности перемещаться из одной организации в другую. Обратим внимание на условия, которые должна обеспечить фирма, рассчитывающая на достижение своей гибкости за счет гибкости рабочей силы.

Пример понимания интересов сторон и нахождения компромиссов между работодателем и работниками продемонстрировала корпорация *Kraisler,* когда попала в тяжелое экономическое положение и вопрос стоял либо о банкротстве фирмы с потерей работы ее персоналом, либо о сокращении расходов на оплату труда персонала[50]. Проповедуя идеологию «равных жертв», глава корпорации Ли Якокка первым делом

установил самому себе символическую зарплату $1 в год, но при этом речь шла о снижении почасовых ставок рабочим как минимум на $3 – с $20 до $17. Профсоюз отдал приоритет обеспечению занятости, пойдя на временное сокращение зарплаты, но сохранив работу людям. Для лучшего понимания проблем корпорации лидер профсоюза был кооптирован в члены правления. Впоследствии дело наладилось, и заработная плата в компании вышла на среднеотраслевой уровень. Нельзя недооценивать эффективность таких психологических приемов, как открытая, прозрачная экономика, доступность для каждого работника информации о состоянии фирмы и мерах по его улучшению, а также принцип «равных жертв» (равной ответственности), который был воспринят как проявление справедливости и равной ответственности всех членов коллектива независимо от должности и который создает доверие к руководству компании.

Понятие и виды гибкости

В 1990-х гг. в развитых странах стало принято формировать штат работников в первую очередь в соответствии с обстоятельствами и текущей потребностью (по принципу «точно-в-срок»), в работе с постоянным контингентом ориентироваться на развитие у людей нужных качеств под стратегические задачи с учетом тенденций глобализации. Такой подход охватывает работников практически всех категорий. Реализация данного подхода включает аудит человеческих ресурсов как часть управленческого учета, сбор исходных данных для сравнительной оценки кадров, разведку в отношении конкурентов, развитие транснациональной компетентности, необходимой для планирования человеческих ресурсов[51].

Организационное сокращение в 1980-х и начале 1990-х гг. изменило структуру спроса на рынках труда в большинстве промышленно развитых стран. Вследствие этого фирмы стали проявлять сильную заинтересованность в поддержании *подвижной* постоянной базы человеческих ресурсов, которая может быть расширена посредством гибкого размещения персонала в случае роста спроса на продукцию. Дополнительная, необходимая в связи с конкретными обстоятельствами рабочая сила может быть привлечена из различных источников. Некоторые компании, например *AT & T Universal Card Services,* стараются внутри фирмы создать резерв работников, заинтересованных в ротации, в назначениях в различные отделы. Политика перекрестного обучения позволяет таким людям, когда

работа в каких-то отделах замедляется, переходить в другие подразделения, чтобы приобрести навыки, которые можно будет применить в дальнейшем. Один из опросов, проводившихся в нескольких отраслях промышленности, обнаружил, что 25–35 % фирм с числом работающих более 250 человек поддерживают создание таких резервов.

Другие средства привлечения рабочей силы в соответствии с обстоятельствами включают *наем людей на неполный рабочий день, работу по лизингу* (срочным контрактам) и *временную работу (temps)*.

В развивающихся странах ближайшим эквивалентом этому является *миграция по контрактам*, связанным с конкретными проектами. Как отмечалось выше, зарубежные подрядчики применяют блокирующие визы, чтобы привлечь работников на определенный период, после чего они в основном возвращаются домой, а не остаются на рынке труда принимающей стороны[52].

Современные организации должны уметь быстро адаптироваться к переменам делового климата и конъюнктуры, а их руководители и работники – хорошо понимать, насколько это важно для сохранения позиций и процветания фирмы. Клиенты хотят получать услуги бесперебойно. Нужно приноровиться к внезапным авралам и простоям, взять на вооружение новые навыки и пользоваться возможностями современных технологий. В то же время в развитых странах в последние годы происходит сжатие рынка труда и постепенное перетекание кадров из сферы производства в сферу услуг. Эта ситуация определяет потребность в гибких временных рамках и условиях труда для привлечения большего числа соискателей, особенно на должности, связанные с социальной защитой[53].

Гибкость – это в общем случае маневренность, приспособляемость, способность реагировать на изменения. В крупных корпорациях ее достижению способствуют такие меры, как децентрализация, создание стратегических союзов в бизнесе, использование более адаптивных технологий, в том числе высоких технологий, гибкость организационной структуры, организации производства и рабочей силы.

Гибкость рабочей силы может быть функциональной, по численности, по времени, финансовой. Можно также отметить **географическую гибкость**, которая позволяет персоналу трудиться за пределами постоянного рабочего места, и **профессиональную гибкость**, которая обеспечивает адаптивность работников в области навыков и обязанностей. Последний вид по сути является разновидностью функциональной гибкости, поскольку возможность выполнения

различных функций подразумевает владение всевозможными профессиональными навыками и умениями.

Функциональная гибкость, или гибкость в части рабочих заданий[54]

Функциональная гибкость подразумевает *мобильность* и *способность работников выполнять меняющиеся задания*. Это может быть вызвано необходимостью *горизонтальной* (работник берется за задания, прежде выполняемые другими, находящимися на одном с ним иерархическом уровне) или *вертикальной* (работник выполняет задание, ранее выполняемое сотрудниками, находящимися на более высоком или низком иерархическом уровне) интеграции заданий или совмещением обоих видов. Основа функциональной гибкости – постоянное совершенствование и развитие профессионализма как в основной специальности, так и в смежных областях. Знания, умения, навыки людей должны постоянно быть в актуальном состоянии и отвечать современным требованиям. О наращивании функциональной гибкости речь пойдет также в разделе, посвященном планированию карьеры работников.

Гибкость в части численности персонала

Понятие гибкости по численности работников означает способность руководства *варьировать количество людей в зависимости от изменений спроса на продукцию компании*. Это может быть достигнуто такими методами, как наем работников на основе временных контрактов или введение практики «нанял – уволил» *(hire and fire)*. Гибкость по численности может быть также достигнута путем дистанционных стратегий *(distancing strategies),* которые подразумевают, что фирмы заключают (или прерывают) соглашения с субподрядчиками частично в зависимости от колебаний спроса. Наемному работнику в современных условиях следует быть постоянно готовым к поиску работы и иметь «запасные аэродромы».

Финансовая гибкость, или гибкость в части оплаты труда

Сейчас финансовая гибкость обсуждается в основном в рамках движения от унифицированных систем к более гибким соглашениям относительно оплаты труда, в большей степени

учитывающим индивидуальный вклад и профессионализм выполнения заданий. Как и другие формы гибкости, практика *гибкости в части зарплаты* вырабатывалась долго. В самом деле, возможно, самым лучшим воплощением системы оплаты труда, учитывающей вклад каждого, является *сдельная система* – метод оплаты, относящийся скорее к поколению, предшествующему нынешнему. Тогда же широко применяли (например, в сталелитейной и угольной промышленности) *дифференциальные шкалы,* основанные на продажной цене товара. При таких методах заработная плата была прямо связана скорее с ценой и прибылью, чем с результатом труда. Более широко вознаграждение по результатам и другие официальные и неофициальные схемы стимулирования долгое время использовались для того, чтобы усилить взаимосвязь между выработкой и заработком.

Более поздние тенденции включают *оплату по результатам, схемы участия в прибылях* и *схемы вознаграждений за услуги* (комиссионные); все они пытаются различными способами укрепить зависимость вознаграждения от результата. В дальнейшем стимулировать развитие гибкости оплаты труда может децентрализация переговоров по поводу коллективных договоров как в отраслях, так и в организациях, поскольку управляющие индивидуальных бизнес-подразделений будут пытаться заключить соглашения о заработной плате, отражающие скорее специфические условия подразделения, чем условия, касающиеся компании или отрасли в целом.

Географическая гибкость[55]

С появлением новых технологий все больше работ выполняется на дому или в удаленном офисе, и случаи работы дома и удаленной работы за последние 10 лет значительно участились. Людей, занятых в Сети полный рабочий день, не очень много, зато все больше тех, кто значительный объем работы проделывает дома, лишь временами появляясь в своем офисе. Больше других для подобной системы подходят автономные виды деятельности, не требующие непосредственного общения с людьми, такие как информационные технологии, рутинная работа клерка или некоторые виды научной деятельности. Для работодателя здесь имеются значительные удобства:

• экономия офисного пространства;

• больший диапазон потенциальных работников, поскольку удаленность места их проживания от местонахождения фирмы не играет роли;

• работники трудятся спокойно и производительно, не

беспокоясь о своей семье.

Работник получает такие преимущества, как сокращение потерь времени, нервов и денег на поездки, а также гибкое рабочее время – больше возможностей сочетать работу и отдых.

С географической гибкостью связана проблема управления персоналом на расстоянии, или проблема дистанционного управления.

Гибкость по времени

Временн*ая* гибкость, или гибкость рабочего графика – это понятие, которое сейчас используется, в первую очередь когда речь идет о различных расписаниях рабочих часов, для того чтобы согласовать производство с колебаниями спроса. Однако этот термин также употребляется, когда людям предоставляют свободу выбора рабочего расписания, зафиксированную в договорах «с гибким графиком работы» (время начала и окончания работы не указано, но подразумевается, что есть либо определенный период, в течение которого должны работать все одновременно, либо количество часов, которое должно быть отработано за оговоренный контрактом срок).

Совсем недавно в Великобритании гибкость в части рабочего времени стала также фигурировать в договорах, называемых «годовые часы» *(annual hours)*. Согласно им люди должны отработать установленное количество часов за год, работая по расписанию, составляемому в начале 12-месячного цикла. В большинстве контрактов «годовых часов» гибкость введена следующими способами. Во-первых, через изменения продолжительности рабочей недели, которая может быть задана в договоре как б*о*льшая в определенные (загруженные) периоды и меньшая – в периоды меньшей активности. Во-вторых, количество смен в расписании «годовых часов» может быть меньше, чем согласно оговоренному объему годового рабочего времени. Разница составляет время вне расписания, когда человек непосредственно не на дежурстве, но находится в зоне досягаемости вызова и может, как только потребуется, быстро приехать и включиться в работу.

Крайним случаем временной гибкости, который в последнее время привлек к себе некоторое внимание (например, в сфере розничной торговли в Великобритании), является концепция договоров «нулевых часов» *(zero-hours),* согласно которой не делается никакого формального соглашения по поводу необходимого количества отработанных часов. Вместо этого человек всегда находится в состоянии готовности *(on call*),

работая только тогда, когда работодатель нуждается в нем, о чем он ставит работника в известность за достаточно короткий срок: например, может потребоваться заменить отсутствующего сотрудника. В то время как работодателю такие контракты предоставляют высокую степень гибкости, работнику они дают очень мало из того, что касается непрерывности и предсказуемости работы.

Примечания

[1] Управление человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2002. С. 379–387.

[2] *Вэттен Д., Камерон К.* Развитие навыков менеджмента. СПб.: Издательский дом «Нева», 2004. С. 160.

[3] Там же. 163.

[4] *Шепель В. М.* Управленческая этика. М.: Экономика, 1989. С. 262–265.

[5] *Монден Я.* «Тоёта»: методы эффективного управления. М.: Экономика, 1989. С. 151.

[6] Кружки качества на японских предприятиях. М.: Изд-во стандартов, 1990. С. 8–13.

[7] Управление человеческими ресурсами… С. 883–888.

[8] *Десслер Г.* Управление персоналом. М.: Бином, 1997. С. 166.

[9] Материал любезно предоставлен С. И. Файбушевичем, доцентом кафедры социологии и управления персоналом С.-Петербургского университета экономики и финансов.

[10] Научная организация труда в управлении производственным коллективом: общеотраслевые научно-методические рекомендации. М.: Экономика, 1991. С. 72–77.

[11] См.: Принципы построения и практика внедрения автоматизированных систем оценки и аттестации ИТР и служащих на предприятии / Под общ. ред. Л. И. Меньшикова. Рига: Звайгане, 1980; Оценка работников управления / Под ред. Г. Х. Попова. М.: Московский рабочий, 1976.

[12] См.: Методические рекомендации по оценке сложности и качества работы специалистов (для установления квалификационных категорий и дифференциации должностных окладов). М.: Экономика, 1989.

[13] Научная организация труда… С. 72–77.

[14] *Кричевский Р. Л.* Если Вы – руководитель… М.: Дело, 1993. С. 200.

[15] *Вэттен Д. А., Камерон К. С.* Указ. соч. С. 104–105.

[16] Цит. по: *Леонтьев Д. А.* Методика изучения ценностных ориентаций. М.: Смысл, 1992. С. 6.

[17] *Вэттен Д. А., Камерон К. С.* Указ. соч. С. 99–101.

[18] *Леонтьев Д. А.* Указ. соч. С. 12.

[19] *Вэттен Д. А., Камерон К. С.* Указ. соч. С. 102–106.

[20] Там же. С. 167–168.

[21] Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. СПб.: Речь, 2001. С. 302–310.

[22] Управление человеческими ресурсами… С. 363–369.

[23] Там же. С. 363.

[24] *Вэттен Д. А., Камерон К. С.* Указ. соч. Гл. 3.

[25] Общая психология / Под ред. В. В. Богословского и др. М.: Просвещение, 1981. С. 109.

[26] *Лэйхифф Д. М., Пенроуз Д. М.* Бизнес-коммуникации. СПб.: Питер, 2001. С. 17.

[27] См., например: *Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Д. М.* Указ. соч.; *Спивак В. А.* Современные бизнес-коммуникации. СПб: Питер, 2002; *Мэндел С.* Навыки эффективной презентации. СПб: Нева, 2003 и др.

[28] *Андреева Г. М.* Социальная психология. М.: Аспект-пресс, 1996. Гл. 5–7.

[29] *Крижанская Ю. С., Третьяков В. П.* Грамматика общения. Л.: ЛГУ, 1990.

[30] *Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М.* Указ. соч. С. 494.

[31] *Whetten D. A., Cameron K. S.* Developing management skills. USA, New Jersey, Prentice Hall, 2002. P 500.

[32] *Лэйхифф Дж. М., Пенроуз Дж. М.* Указ. соч. С. 494–495.

[33] Подробнее см. кн. по делопроизводству, например: *Спивак В. А.* Документирование управленческой деятельности (Делопроизводство). СПб.: Питер, 2005.

[34] *Ньюстром Д. В., Дэвис К.* Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000. С. 71.

[35] *Ксенчук Е. В., Киянова М. К.* Технология успеха. М.: Дело ЛТД, 1993. С. 163–164.

[36] Материал приводится по кн.: Методы практической психологии общения. Л.: ЛГТУ, 1990; *Пиз А.* Язык жестов. Воронеж: Модэк, 1992 и др.

[37] *Емельянов Ю. Н.* Активное социально-психологическое обучение. Л.: ЛГУ, 1985. С. 17–46.

[38] *Вэттен Д. А., Камерон К. С.* Указ. соч. Гл. 5 и 9.

[39] Управление человеческими ресурсами… С. 227–239.

[40] *Вэттен Д. А., Камерон К. С.* Указ. соч. С. 343–359.

[41] Большой энциклопедический словарь. М., 2001. С. 212.

[42] *Ньюстром Дж. В., Дэвис К.* Организационное поведение. СПб.: Питер, 2000. С. 285–286.

[43] *Свенцицкий А. Л.* Психология управления организациями. СПб.: СПбГУ, 1999. С. 180.

[44] Там же. С. 180–184.

[45] Там же. С. 184–185.

[46] Закон Мерфи. Принцип Питера. Минск: ООО «Попурри», 2000. С. 68.

[47] *Каунт Д.* Подними свою самооценку. СПб.: Нева, 2003. С. 15.

[48] *Вэттен Д. А., Камерон К. С.* Указ. соч. С. 351.

[49] *Голубович А. Д.* и др. Управление банком: организационные структуры, персонал и внутренние коммуникации. М.: АО «Менатеп-информ», 1995. С. 150.

[50] *Якокка Ли.* Карьера менеджера. Минск: Парадокс, 1996. С. 297–309.

[51] Управление человеческими ресурсами. С. 139.

[52] Там же. С. 149–150.

[53] *Стредвик Дж.* Управление персоналом в малом бизнесе. СПб.: Нева, 2003. С. 108.

[54] Управление человеческими ресурсами. С. 1019.

[55] *Стредвик Дж.* Указ. соч. С. 112–113.

Глава 9
Удержать хороших работников

Пояснение

Удержанию персонала в организации способствует практически все, о чем шла речь выше, а именно:

• качественный подбор в интересах работника и организации, открытость информации и минимизация разочарований от несбывшихся ожиданий сторон;

• благоприятные условия;

• возможности развития.

В этом разделе речь пойдет об организационных отношениях, карьерном росте работников, перспективы которого служат сдерживающим фактором при принятии решения об уходе из организации, и об оплате труда.

Организационные отношения

Факторы, влияющие на организационные отношения

На отношения, складывающиеся между субъектами организации, влияют многочисленные факторы внешней среды и специфические черты организации.

Под факторами среды подразумеваются:

• общественно-экономическая формация (социализм, капитализм на той или иной стадии развития);

• место страны в мире (развитые, развивающиеся страны, страны третьего мира);

• государственная политика в области экономики, труда и занятости;

• национальная культура;

• наличие, сила и влияние гражданского общества и общественных организаций (в частности, профсоюзов);

• общее состояние экономики (подъем, стабильность, спад, стагнация) и др.

К факторам собственно организационным можно отнести:

• организационно-правовую форму;

• экономическое состояние, этап развития;

• тип производства;

• величину;

• организационную культуру и др.

Социально-трудовые отношения в организациях

Социально-трудовые отношения – это объективно существующие взаимозависимость и взаимодействие субъектов в процессе труда, направленные на регулирование качества трудовой жизни.

В системе социально-трудовых отношений выделяются следующие структурные составляющие:

1. Субъекты (индивидуумы, группы, организации, государство) и уровни социально-трудовых отношений (в зависимости от особенностей субъектов и свойств социально-экономического пространства их действия).

2. Предметы социально-трудовых отношений и их структура (в зависимости от жизненного цикла человека и его задач – трудовое самоопределение, профориентация, наем, развитие, профессиональная подготовка, оценка труда, вознаграждение,

увольнение и т. п.; на уровне групп «работодатель-работник» – кадровая политика, аттестация, контроль деятельности, оценка эффективности труда, организация труда, трудовые конфликты, мотивация к труду и т. п.). Все многообразие социально-экономических явлений, которые выступают в качестве предметов социально-трудовых отношений, структурируется на блоки отношений занятости, отношений, связанных с организацией и эффективностью труда, и отношений, возникающих в связи с вознаграждением за труд.

3. Принципы и типы социально-трудовых отношений. Базисную роль в формировании типов социально-трудовых отношений играют принципы равенства или неравенства прав и возможностей субъектов. Принцип солидарности предполагает совместную ответственность людей, основанную на личной ответственности и согласии, единодушии и общности интересов. Принцип партнерства реализуется в форме двупартизма или трипартизма. Солидарность и партнерство предполагают демократический тип отношений, индустриальную демократию. Патерналистский тип возникает при жесткой регламентации отношений со стороны организации при одновременной заботе о благополучии работников. В отсутствие заботы о работниках возникает крайняя организационная форма такого типа – бюрократия.

Предельный случай обострения противоречий в трудовых отношениях – конфликт. К причинам, объясняющим многообразие конфликтов, относят культурные, политические и экономические условия, стратегии, поведение и стиль менеджмента. Трудовой конфликт проявляется по-разному: в виде молчаливого или открытого недовольства, саботажа, рестрикционизма, забастовки, трудового спора и т. д. Дискриминация как тип социально-трудовых отношений представляет собой произвольное ограничение прав субъектов, создающее неравные возможности на рынке труда.

Отношения между работодателем и представляющей его интересы администрацией, с одной стороны, и трудовым коллективом и представляющим его интересы профсоюзом или советом, с другой, выявляются и во многом устанавливаются в процессе переговоров по поводу коллективного договора. Тред-юнионизм в целях заключения коллективных договоров формируется в странах с высокой степенью индустриализации, сильной рыночной экономикой, демократической политической системой и скорее с плюралистическими, чем с корпоративистскими институтами. Это означает, что переговоры на уровне корпорации более вероятны и успешны в тех странах,

где сильнее развиты демократия и профсоюзное движение. Обычно дискуссии ведутся вокруг оплаты и условий труда, но нередко касаются и многих других аспектов: прав сторон в области найма и увольнения, отношений с отдельными группами работников (женщинами, молодежью, ветеранами) и т. п.

Организационные отношения по поводу разделения труда, прав, ответственности официально закрепляются и в таких документах, как «Трудовой распорядок», «Положение о подразделении», а на уровне «работник-работодатель» – в «Трудовом договоре».

В качестве критерия развитости социально-трудовых отношений целесообразно использовать показатели качества трудовой жизни (КТЖ). Это совокупность свойств, характеризующих условия труда и производственной жизни и позволяющих учесть степень реализации интереса работника и использования его способностей (интеллектуальных, творческих, моральных, организаторских и др.). КТЖ оценивают по системе показателей, на основе статистической информации и специальных социологических опросов, а также оценок экспертов по пяти группам: технология, организация, личные потребности работников, внешняя среда и общество, рабочее место[1].

Стили управления трудовыми отношениями

Менеджеры являются группой, растущей вместе с современным обществом, и все больше признается, что их способность определять многие аспекты трудовых отношений крайне важна для промышленности и общества. Для понимания роли управления в индустриальных отношениях применимы те же подходы, что и в управлении организацией, рабочей группой. Стратегии могут как быть последовательными моделями в части принятия решений и действий, так и включать скоротечные меры, предусматривающие ряд выборов в направлении заданной цели. В какой-то степени стратегии могут быть связаны с рыночными условиями и финансовой деятельностью фирмы в ситуации неблагоприятного спроса. Тогда в управлении наверняка начнут искать способ большего контроля над отношениями занятости (и не только над оплатой труда), поскольку слабость организации и местная автономия вероятнее всего проявляются там, где конкуренция на рынке товаров была относительно слаба.

Стратегии также связаны с предпочитаемым стилем управления индустриальными отношениями. Основными стилями являются: *авторитарный* (директивный), *патерналистский* (директивный, но направленный на благоденствие),

конституциональный (переговорный, основанный на достижении соглашения между организованными работниками и руководством) и *партисипативный* (основанный на соучастии, вовлечении работников в принятие решений). Первый и второй соотносятся с унитарной схемой полномочий в организации, третий и четвертый оперируют плюралистическими понятиями. Вариантами таких стилей являются традиционализм (основанный на противостоянии профсоюзам), фальсифицированный (имитированный) патернализм, имитированный современный и стандартный современный подходы. Последний связан с осознанием ключевой роли человеческих ресурсов в достижении конкурентного преимущества, вовлечением персонала в принятие решений, политикой делегирования полномочий, соответствующим стимулированием.

Индустриальная демократия

Термин «индустриальная демократия» используется для обозначения тех структур и институциональных механизмов, которые предоставляют работникам предприятий (или лицам, представляющим их интересы) возможность влиять на принятие решений, имеющих отношение к их работе. Существует множество программ, различающихся степенью участия людей в процессах принятия решений, а также степенью их влияния на исход принимаемых решений. Бурные дискуссии вызывает следующая проблема: достаточно ли простой вовлеченности или соучастия работников в процессе принятия решений для обеспечения эффективности индустриальной демократии. Иными словами, является ли участие в процессе принятия решений, в распределении власти между работниками и менеджерами достаточным условием демократии на рабочем месте. Имеется также много программ и институтов, которые предоставляют работникам предприятий официальные возможности для того, чтобы их голос был услышан руководством. Они различаются по объему решений (на исход которых могут влиять работники предприятия) и власти (по отношению к собственному руководству), а также по организационному уровню, на котором принимаются решения. Некоторые из них специально устроены таким образом, чтобы роль работников в процессе принятия решений была весьма скромной, в то время как другие рассчитаны на то, чтобы предоставить людям значительный объем власти в сфере организационного управления.

Индустриальная демократия, или, как обычно говорят в США, партисипация (соучастие) работников в управлении, может быть

установлена прямо или косвенно (через представителей) посредством либо законодательных актов, либо системы контрактов или же предоставлена персоналу работодателем. Модели участия работников в процессе принятия решений по своему происхождению могут быть разделены на две категории: основанные на юридической базе и на доброй воле работодателя. Формы соучастия, основанные на юридической базе, определяются коллективным договором (например, представительство работников в совете директоров корпорации, рабочие советы или представительство работников через их профсоюзы). Они являются официальными системами с письменными кодексами правил и предписаний, обеспечивающими единообразные схемы вовлечения работников в процессы принятия решений. Формы соучастия работников в процессе принятия решений, устанавливаемые работодателем, как правило, не определяют точно и подробно их права. Официальные письменные соглашения на этот счет отражены в программах допуска работников к принятию решений, причем мера допуска на каждом предприятия своя. Примерами моделей участия работников в процессе принятия организационных решений по воле работодателя являются программы вовлеченности цеховых рабочих, производственные комитеты, которые проявляют себя, например, при разработке планов по распределению прибыли за счет роста производительности, а также автономные рабочие группы.

Типы индустриальной демократии

Поскольку провести четкие границы между различными видами участия работников в процессе принятия решений весьма сложно, а формы участия все время эволюционируют (что ведет к появлению новых моделей, не вписывающихся ни в одну категорию), то ни одну из схем классификации типов индустриальной демократии нельзя считать вполне удовлетворительной. С учетом этого обстоятельства можно выделить четыре основных типа индустриальной демократии:

- совместная выработка условий, или представительство в наблюдательном совете;
- рабочие советы или подобные им образования, такие как производственные комитеты;
- представительство профсоюзов;
- цеховые программы, или программы участия цеховых рабочих в принятии решений.

Основные типы индустриальной демократии включают:

• самоуправление работников (как было в Югославии);

• производственные кооперативы (как в г. Мондрагон, Испания);

• введение сотрудников в совет директоров (как в Германии);

• рабочие советы и подобные им институты (как в Германии и Нидерландах);

• инициативы профсоюзов (как в Англии);

• программы самоуправления внутри цеха (как в Швеции и США).

Экономическая демократия

Когда работники являются собственниками капитала, они часто играют весьма значительную роль в управлении предприятием, что дает основание признать систему собственности работников, занятых на предприятии, одним из примеров индустриальной демократии. Однако следует провести различие между индустриальной и экономической демократией, поскольку индустриальная демократия предоставляет права (относящиеся к сфере управления собственностью) работникам предприятий, которые юридически не являются собственниками по политическим, социальным или экономическим причинам.

Двумя основными формами собственности людей, работающих в фирме, являются производственные кооперативы и так называемые «планы владения акциями для занятых в фирме» *(employee stock-ownership plans – ESOP)*.

Производственные кооперативы представляют собой индустриальные фирмы, которые находятся в собственности и под управлением работников. Некоторые из них появились на свет благодаря философским и политическим убеждениям их основателей, разделявших идеологию рабочей собственности и управления (контроля). Тем не менее большинство из них обязано своим происхождением исключительно практическим соображениям экономической целесообразности – необходимости создания рабочих мест и обеспечения занятости в периоды экономических потрясений и производственных конфликтов.

Главной целью большинства кооперативов является максимизация прибыли (иначе говоря, финансовых поступлений собственникам предприятий). Кооперативы характеризуются равенством прав в управлении собственностью и принятии организационных решений. Каждый работник, как правило, владеет некоторой долей компании, при том что все акции остаются в ее владении и собственники обязаны продать ей свои акции в случае увольнения. Как правило, в уставе предприятия

оговорено, что разница между работниками-собственниками в части компенсаций и влияния должна быть минимальной, а диктат со стороны фирмы заменяется демократическими механизмами. В отношении максимизации финансового дохода и перспективы создания рабочих мест за счет разнообразных производственных кооперативов, наиболее впечатляющий пример представляет народный кооператив в г. Мондрагон.

ESOP характерны главным образом для США, где планы получения прибыли, учитывающие распределение акций компании среди ее работников, получили широкое распространение. *ESOP* основаны на той логике, что подобные планы распределения прибыли (иначе говоря, планы, подразумевающие стимулирование работников предприятия) обеспечивают финансовую (либо психологическую) заинтересованность людей в росте как доходов, так и самой компании. Как и производственные кооперативы, некоторые *ESOP* возникли благодаря философским представлениям собственников предприятий, разделявших убеждение в необходимости соучастия работников и причастности их к распределению акций предприятий.

Связь между акционированием собственности и индустриальной демократией наиболее очевидна на тех предприятиях, где *ESOP* используется как механизм расширения участия работников в процессе принятия решений, когда работодатель скорее продаст фирму персоналу с помощью *ESOP*, нежели стороннему покупателю, или там, где местные профсоюзы в обмен на уступки в вопросах заработной платы и доходов в дополнение к распределению собственности добились права заседать в наблюдательных советах корпорации.

Однако, как указывает социолог С. Кара-Мурза, в энциклопедическом справочнике «Современные Соединенные Штаты Америки» (1988) ясно сказано, что акции *не играют существенной роли* в доходах наемных работников. «В 1985 г. доля дивидендов в общей сумме доходов от капитала составила около 15 %… Доля личных доходов от капитала в общей сумме семейных доходов основных рабочих и служащих оставалась стабильной, колеблясь в диапазоне 2–4%». Далее автор пишет: «Два процента – весь доход на капитал, а в нем 15 % от акций, то есть для среднего человека акции дают 0,003 его семейного дохода»[2]. Заметим, что эффективность материального вознаграждения, то есть его позитивное влияние на производительность труда работника, начинается с 10 % дохода. Если премия, к примеру, или надбавка, или дивиденды на акции меньше этой величины (без учета субъективной оценки размера

вознаграждения), то подкрепления нужной формы поведения или стимула к повышению усилий не происходит.

Формы государственного вмешательства

Государственное вмешательство в индустриальные отношения имеет в основном следующие формы:

• плюрализм – ограниченное государственное влияние в рамках мозаичной и децентрализованной политической экономии, как, например, в США и Англии;

• общественный (социетальный) корпоративизм так называемой корпоративистской демократии, в рамках которой централизованные или умеренно централизованные правительства достигают соглашения с жестко организованными и обычно централизованными группами интересов, как, например, в Австрии и Швеции;

• государственный корпоративизм, когда сильное государственное вмешательство не сдерживается независимыми трудовыми организациями, как, например, в Испании при режиме Франко.

Современные тенденции

Развитие и практическое использование информационных технологий предоставило доступ к большим объемам информации, перераспределило власть и полномочия и сместило ответственность за принятие решений на нижние уровни организационной иерархии. Были аннулированы многие слои среднего управленческого уровня. Возникшая в результате структурная безработица привела к самозанятости (соло-профессионалы, фрилансеры) и росту малого бизнеса.

1990-е гг. окрестили «десятилетием социальной помощи». Термин *коммунитарианизм,* предложенный для обсуждения социологом Амитаи Этциони как воплощение нового убеждения, средства, способного обезопасить семью и общество от насилия, преступлений и наркомании, получил всеобщее признание. Вероятно, следствием этого окажется, что бизнес-организации наконец признают себя и экономическими единицами, и социальным институтом.

Хотя из некоторых видов структур иерархия не исключалась полностью, появились признаки того, что в будущем структура организации станет более «плоской» (с сетью самоуправляемых команд, самоконтролируемых и объединенных общим видением конечных результатов совместной деятельности). Еще один

фактор, который, несомненно, повлияет на развитие организаций, – приток женщин на должности высшего уровня управления. Они все больше привносят в управление свой взгляд на вещи – глубоко проникающий, целостный и, в сущности более системный.

Трудовые отношения в рамках виртуальных организаций или организаций, использующих труд специалистов посредством таких высоких технологий, как компьютер и Интернет, не предполагают каких-либо форм участия профсоюзов и вмешательства государства. Трудовые отношения включают минимум аспектов. Система оплаты и расчетов за сделанную работу требует заключения договоров гражданско-правового характера (договоров подряда) и форм расчетов через электронные сети.

Изменение социального контракта. Раньше социальный контракт между работником и работодателем предусматривал, что сотрудник будет использовать свои способности, знания и профессиональное мастерство, проявлять лояльность. В обмен на это сотрудник ожидал, что работодатель будет платить ему зарплату, предоставлять льготы, продвигать и обучать в течение всей трудовой жизни. Однако серьезные изменения окружающей среды уничтожили старый социальный контракт. Многие организации уменьшились в размерах и значительно сократили персонал. Оставшиеся сотрудники питают мало надежд относительно стабильности. В быстро развивающихся компаниях специалисты приглашаются на время реализации определенного проекта. Проекты, как и индивидуальные задания, постоянно меняются. После завершения одного проекта человеку поручают работу в следующем и т. д. Каждый проект требует новых участников, руководителей и нового графика работы. Люди могут работать в виртуальной среде, так что они редко встречаются друг с другом. Часто компания даже не предоставляет участникам проекта отдельного рабочего места. Карьера имеет теперь не вертикальную (иерархическую), а горизонтальную направленность. Люди добиваются успеха только в том случае, если дела у компании идут хорошо, иначе они рискуют просто потерять работу. В частности, в обучающихся организациях от каждого человека ожидают, что он будет самомотивированным работником, который умеет налаживать межличностные контакты и постоянно приобретать новые навыки.

В табл. 9.1. указаны некоторые характеристики социального контракта.

Таблица 9.1

Характеристики старого и нового социального контракта

Субъект	Старый контракт	Новый контракт
Работник	Стабильность работы	Способность самостоятельно находить работу, личная ответственность
	Придаток машины	Партнер в развитии бизнеса
	Знающий	Обучающийся
Работодатель	Традиционный компенсационный пакет	Непрерывное обучение персонала, горизонтальное развитие карьеры, стимулирующие компенсации
	Стандартные программы обучения	Возможности творческого развития
	Однообразная работа	Творческие задания
	Ограниченный доступ к информации	Широкий обмен информацией, доступность ресурсов

Однако многие работники не готовы к сотрудничеству на более высоком уровне и к расширению своей ответственности. Нестабильность вызывает стресс, и работодателю значительно сложнее, чем раньше, добиться лояльности и энтузиазма персонала. Кроме того, как показывают исследования, большинство работников понимают, что вносят существенный вклад в успех компании, но при этом убеждены, что их самоотверженный труд недооценивается. Некоторые организации не могут удержать хороших специалистов, поскольку подорвано доверие между работником и работодателем. Чтобы решить эти проблемы, отделы по работе с персоналом должны помогать компаниям создавать условия для разного рода обучения и возможности для карьерного роста сотрудников, разрабатывать и внедрять системы компенсаций, вознаграждений и стимулирования.

Планирование карьеры

Что такое карьера?

Попытайтесь честно ответить на следующие вопросы:

• Представляете ли вы смысл понятия «карьера»?

• Знаете ли вы, чем различаются понятия профессии, квалификации, специальности, специализации?

• Понимаете ли вы, в чем смысл вашей трудовой деятельности для вас лично?

• Знаете ли вы, в чем смысл вашей трудовой деятельности для других людей?

• Можете ли вы сформулировать, каковы конечные результаты, которых вы хотели бы добиться в жизни?

• Решили ли вы, какие воспоминания хотели бы оставить в памяти потомков?

• Определили ли вы, какое оставляемое вами потомкам наследство было бы достойно вас?

• Считаете ли вы, что для человека стремления к материальному благополучию недостаточно?

• Известно ли вам, в какой сфере развития у человека нет предела?

• Есть ли у вас четкое представление о содержании понятия «успех»?

• Имеете ли вы план достижения успеха?

• Знаете ли вы, чего хотели бы достичь через 20 лет?

• Знаете ли вы, ради чего вы живете?

• Можете ли сформулировать, что вас заботит более всего?

• Если бы вы могли убедить кого-то в необходимости следовать неким базовым принципам, то смогли бы сформулировать их?

• Достаточно ли четко вы представляете способы достижения успеха?

• Знаете ли вы, что лично должны делать, какие качества развивать для достижения успеха, выполнения жизненного предназначения?

Если вы ответили положительно на 14–17 вопросов, то вы понимаете смысл своей жизни и способны понять смысл жизни ваших подчиненных, а также необходимость духовного развития и достижения блага для людей.

Если количество положительных ответов меньше 14, то вам

есть о чем поразмышлять.

Если вы не ответили положительно ни на один вопрос, значит, вы «дрейфуете без руля и ветрил», вам трудно понять смысл собственной жизни и жизни других, а без этого невозможно влиять на людей, добиваться от них поведения, нужного вам и организации. Но то, что вы держите в руках эту книгу, говорит о вашем стремлении повысить осмысленность жизни.

Традиционное представление о карьере

По одному из определений, *карьера* – это последовательность профессиональных ролей, статусов и видов деятельности в жизни человека[3].

Профессиональная карьера обычно характеризуется тем, что конкретный сотрудник в процессе своей профессиональной деятельности повышает квалификацию в рамках одной профессии, специальности, даже специализации, не привязываясь к одной организации.

В словарях и справочниках приводятся значения понятий «профессия», «специальность», «квалификация».

Под **профессией** понимается определенный род общественно-полезной трудовой деятельности; появление профессии обусловлено разделением и кооперированием труда в конкретных технико-организационных условиях производства и совокупностью знаний и практических навыков, приобретенных работником в результате обучения или опыта работы.

В пределах одной профессии выделяется несколько специальностей, и если профессия – это род деятельности, то **специальность** – вид занятий в рамках одной профессии, совокупность конкретных знаний и навыков. И профессия, и специальность определяются по признакам содержания труда включая предметы, применяемые средства и особенности организации труда (разделение, кооперация). **Специализация** предполагает еще более узкую направленность деятельности – в определенной отрасли, с определенным оборудованием, на определенной стадии производственного процесса и т. п. Например, профессия – врач, специальность – хирург, специализация – кардиохирург; или профессия – менеджер, специальность – менеджер по персоналу, специализация – менеджер по персоналу на промышленных предприятиях.

Система образования ориентирована на подготовку специалистов по достаточно массовым профессиям с возможностью специализации на заключительном этапе обучения.

Термин «квалификация» имеет несколько определений. В соответствии с основным из них **квалификация** – это уровень подготовленности, степень пригодности к какому-либо виду труда. Определение этой степени зависит от выбора параметров, критериев оценки. Квалификационные характеристики по должностям, общим для всех отраслей народного хозяйства, содержатся в таких документах, как «Квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и других служащих», утвержденный Постановлением Минтруда РФ 21.08.98 № 37 (его действие распространяется на коммерческие организации, создаваемые в форме хозяйственных товариществ и обществ, в том числе открытых и закрытых акционерных обществ, акционерных обществ работников (народных предприятий), производственных кооперативов, государственных и муниципальных унитарных предприятий), и сборник «Тарифно-квалификационные характеристики общеотраслевых должностей служащих и общеотраслевых профессий рабочих» 1996 г. Этот документ распространяет свое действие на предприятия, учреждения, организации, финансируемые из госбюджета.

Общеупотребительны и понятны термины «широкая специализация», «узкая специализация», «высокая и низкая квалификация». Как правило, эти слова означают разные уровни и характеристики умений и навыков в части использования предметов и средств труда. Термины «профессионализм» и «высокая квалификация» нередко употребляются как синонимы, однако, на наш взгляд, правомерно словом «профессионализм» обозначать высокую квалификацию, обеспечивающую успешное выполнение обязанностей на конкретном рабочем месте в конкретной организации. Это понятие должно подразумевать в структуре знаний и умений работника значительный удельный вес специфических навыков, приобретаемых и необходимых именно в данной организации, в специфике ее организации труда и коммуникаций. Особые знания, умения, навыки, приобретаемые работником в контексте данной организации, называются контекстуальными навыками.

Можно выделить типы карьеры, основанные на категориях занятости: карьера рабочего, карьера специалиста, карьера исполнителя, карьера руководителя. При этом внутри организации переход работника из одной категории занятости в другую позволяет ориентироваться на карьерное развитие в рамках разных категорий. Вы можете начать с рабочих должностей и пройти все уровни иерархии в организации, вплоть до ее руководителя.

Одна из распространенных типологий видов карьерных

перемещений внутри организации выглядит следующим образом:

1. *Вертикальное* – должностной рост. Именно с этим направлением чаще всего ассоциируется само понятие карьеры.

2. *Горизонтальное* – перемещение в другую функциональную (профессиональную) область деятельности, в другой отдел без изменения уровня в иерархии либо выполнение определенной служебной роли на ступени, не имеющей жесткого закрепления в организационной структуре (выполнение роли руководителя программы, временной целевой группы и т. д.).

3. *Центростремительное* – движение к ядру, к руководству организацией (приглашение работника на недоступные ему ранее встречи и совещания, получение доступа к ограниченной и секретной информации и т. д.).

Потребности, которые обычно удовлетворяет человек на разных этапах своей жизни посредством карьерных перемещений, представлены в табл. 9.2.

Сознательное планирование карьеры является одним из важнейших аспектов профессионального развития и самореализации личности[4]. В отечественной психологии до недавнего времени понятие «карьера» практически не использовалось. Чаще употреблялись такие термины, как профессиональный жизненный путь, профессиональная деятельность, профессиональное самоопределение. Французское слово «карьера» означает успешное продвижение в области общественной, служебной, научной и прочей деятельности. В толковом словаре

С. И. Ожегова оно трактуется следующим образом: род занятий, деятельности; путь к успехам, видному положению в обществе, на служебном поприще, а также само достижение такого положения. В социальной психологии и психологии профессиональной деятельности карьера рассматривается как индивидуальная последовательность аттитюдов (установок) и поведение, связанные с опытом и активностью в сфере работы на протяжении человеческой жизни.

Таблица 9.2

Этапы карьеры и характер удовлетворяемых потребностей

№ п/п	Этапы карьеры	Возраст	Потребности достижения цели	Духовные потребности	Материальные потребности
1.	Предварительный	До 25 лет	Обучение, испытание на разных работах	Начало самоутверждения	Безопасность существования
2.	Становление	До 30 лет	Освоение работы, развитие навыков, формирование квалифицированного специалиста или руководителя	Самоутверждение, начало достижения независимости	Безопасность существования, здоровье, хороший уровень заработной платы
3.	Продвижение		До 45 лет	Продвижение по служебной лестнице, приобретение новых навыков и опыта, рост квалификации	Продолжение самоутверждения. Достижение большей независимости. Начало самовыражения. Здоровье, высокий уровень заработной платы
4.	Сохранение	До 60 лет	Пик совершенствования, повышение квалификации, обучение молодежи	Стабилизация независимости, продолжение самовыражения, начало уважения	Повышение заработной платы, интерес к другим источникам дохода
5.	Завершение	После 60 лет	Подготовка к уходу на пенсию. Подготовка смены на работе и подготовка к новому виду деятельности на пенсии	Стабилизация самоуважения, рост уважения	Сохранение уровня заработной платы, повышение интереса к другим источникам дохода
6.	Пенсионный	После 65 лет	Занятие новым видом деятельности	Самовыражение в новом виде деятельности, стабилизация уважения	Размер пенсии, другие источники дохода, здоровье

Критериями удавшейся карьеры являются удовлетворенность жизненной ситуацией (субъективный критерий) и социальный успех (объективный критерий). То есть объективная, внешняя сторона карьеры – это последовательность профессиональных позиций, а субъективная, внутренняя – это то, как человек

воспринимает свою карьеру, каков образ его профессиональной жизни и восприятие собственной роли в ней.

Важнейшим детерминантом профессионального пути человека является его представление о своей личности – так называемая профессиональная «Я-концепция», которую каждый человек воплощает в серию карьерных решений. Профессиональные предпочтения и тип карьеры – это попытка ответить на вопрос «Кто я?». При этом часто человек реализует свои карьерные ориентации неосознанно.

Для любого человека характерны определенная личностная концепция, таланты, побуждения, мотивы и ценности, которыми он не сможет поступиться, выбирая карьеру. Жизненный опыт формирует систему ценностных ориентаций, социальных установок по отношению к карьере и работе вообще. Поэтому в профессиональном плане субъект деятельности рассматривается и описывается через систему его диспозиций, ценностных ориентаций, социальных установок, интересов и прочих социально обусловленных побуждений к деятельности. В американской социальной психологии этому соответствуют такие понятия, как «карьерные ориентации», или «якоря карьеры».

Карьерные ориентации возникают в процессе социализации, на основе и в результате научения в начальные годы развития карьеры, они устойчивы и могут оставаться стабильными длительное время.

Итак, исторически представление о карьере связано с продвижением сотрудника вверх по служебной лестнице в рамках того рода деятельности, который был им избран в начале трудовой жизни[5].

Американский ученый Д. Э. Супер развивает понятие *карьеры по жизни* как последовательности ролей, которые человек обычно играет в течение жизни. Например, во многих западных странах люди между двадцатью и тридцатью годами впервые выступают в роли работника, супруга и родителя. Эта модель кажется очевидной, и нам, безусловно, следует обратить внимание на взаимозависимость трудовой карьеры и «карьеры по жизни».

Карьера сотрудника всегда рассматривалась как «лестница» или «путь», «дорога». Как правило, выбрав друг друга, организация и индивидуум заключали неписаный «психологический» контракт, предполагавший, что организация предоставляет гарантию занятости и возможность профессионального и карьерного роста, а сотрудник в обмен на это берет обязательство проявлять личную преданность организации.

Однако жизнь во многом изменила эту модель.

Карьерные факторы современного мира

В конце XX-начале XXI в. борьба за снижение издержек в условиях жесткой мировой конкуренции, возможности, предоставляемые информационными технологиями, и тенденция к обогащению труда и делегированию полномочий основному звену в целях повышения качества продукции и услуг и ускорения принятия решений привели к тому, что целый пласт управленческого аппарата предприятий – среднее звено руководства – оказался не у дел и многие менеджеры были уволены. Распространение информационных технологий способствовало передаче информации наверх, вниз и по горизонтали в организации без каких бы то ни было посредников. Организационные структуры стали более плоскими, количество уровней управления сократилось.

Подобное положение наблюдалось и в отношении специалистов, профессиональные навыки которых предприятиям больше не требовались, – либо потому, что их заменяли автоматы, либо потому, что ту же работу теперь выполняли специалисты, приглашаемые на работу по контракту. Выгоднее стал временный наем специалистов. Потребительский рынок фокусирует внимание производственного сектора не на потребностях социальных слоев, групп населения, как это было в эпоху массового производства, а на потребностях индивидуального клиента. Уменьшилась доля долгосрочных заказов, заказов на массовый и крупносерийный выпуск продукции, возросла доля краткосрочных индивидуальных заказов. Есть заказ – и предприятие набирает людей для его выполнения, заказ выполнен – и оно освобождается от них. Появились фирмы, предлагающие лизинг персонала. Для организаций это означает необходимость гибкости персонала по численности, достигаемой за счет работников, находящихся на периферии организации, занятых временно, на основе гражданско-правовых договоров. Для наемных работников это означает необходимость активной работы на рынке труда, постоянного развития с учетом его перспектив и динамики в части спроса и готовности к временной и мультиорганизационной занятости, приобретения таких форм компетенции, которые составляли бы приличный «портфель», позволяющий получать работу по разным специальностям и даже профессиям. Единственное, что сейчас постоянно, – это перемены.

Многоуровневая пирамида структуры крупных компаний стала рушиться, и во многих случаях уже преобладают плоские схемы, одноуровневые и двухуровневые структуры.

Следовательно, различие между первым и вторым уровнем резко возросло; теперь для продвижения сотрудника требуется не столько количественный, сколько качественный скачок развития. Теперь продвижение сотрудника в рамках организации совершается не столько вверх по служебной лестнице, сколько из одного подразделения в другое (горизонтально), что можно объяснить небольшим количеством возможностей для продвижения наверх и требованием большего, чем прежде, опыта. Например, для того чтобы отвечать за международные операции компании, сотрудник должен быть чрезвычайно опытным, широко и глубоко квалифицированным, то есть обладать эрудицией и экспертным потенциалом.

В малых и средних организациях плоские структуры преобладали и раньше, но теперь карьерные условия крупных фирм становятся все более сходными с условиями малого бизнеса.

Сейчас практически единственный актив наемного работника – это возможность выбирать ту или иную работу в рамках или за пределами организации. По мере совершенствования профессиональных навыков на внутреннем и внешнем рынке труда работники улучшают и свои карьерные возможности. Теперь представители среднего класса ощущают неуверенность относительно обеспеченности работой в той же мере, что и рабочий класс; их положение тоже стало определяться неустойчивым и непостоянным рынком рабочей силы. В табл. 9.3 приведено сравнение старых и новых условий карьеры[6].

Таблица 9.3

Старые и новые условия карьеры

Раньше	Теперь
Полная долгосрочная занятость	Временные контракты, предполагающие неполную занятость
Гарантированная занятость	Необеспеченность работой
Узкая колея карьерного роста	Повторяющиеся изменения в карьере
Одна профессия на всю жизнь	Несколько сфер деятельности
Одна компания на всю жизнь	Несколько компаний или самостоятельная деятельность
Регулярные продвижения	Поддержка постоянной способности обеспечить себе занятость
Многоуровневая организационная иерархия	Пирамида с нечетко выраженными слоями
Предсказуемые трудовые перемещения	Непредсказуемость трудовых перемещений
Внутренний рынок труда	Внешний рынок труда
Карьерным ростом сотрудника управляет компания	Сотрудники сами управляют своей карьерой
Организация способствует развитию людей	Развитие — дело самих сотрудников
Карьера национальная, в одном государстве	Карьера интернациональная

В условиях стремительной смены технологий приобретаемые с немалым трудом знания на глазах обесцениваются и требуют постоянного обновления, поэтому, вкладывая средства в поддержание компетентности в одной области, легко можно превратиться в «актера одной роли». Если у вас есть намерение переместиться на высокие управленческие позиции, такое поведение будет неправильным. Исчезновение границ между подразделениями и должностями в современных организациях серьезно обесценивает узкую специализацию любого рода. Стремление к узкой специализации, как правило, присуще лицам, жаждущим власти. В любой организации существуют небольшие ниши, которые могут быть заняты подобными властолюбивыми новичками. Но и они, как правило, начинают осознавать значимость «широкого» подхода, как только попадают в капкан собственной сверхспециализации.

Современные представления о карьере

Итак, усиление конкурентной борьбы, стремление снизить издержки производства больше, чем конкуренты, информационные технологии и особое внимание к потребителю, изменение структуры народного хозяйства в направлении роста сектора услуг, развитие малого бизнеса и организаций с

«плоской» структурой снижают роль таких классических явлений, как «правильная расстановка» и «иерархическая структура». Понятие карьеры теряет одномерность и становится сложным, многообразным и субъективным.

Основная задача развития персонала заключается в том, чтобы все люди занимали такие позиции, которые обеспечивают результат, удовлетворенность и свободу действия. Развитие работников должно быть направлено на то, чтобы они стремились к равновесию между обучением, работой и досугом. Кроме того, их потребности в развитии всегда должны соответствовать потребностям компании, ее клиентов и общества.

Есть два аспекта, связывающие долгосрочное развитие и карьерный рост. Во-первых, менеджер должен «растить талант» и способствовать развитию тех сотрудников, которые займут в будущем ключевые позиции в организации (это предполагает соответствующую помощь и сохранение перспективного персонала). Во-вторых, человеку самому необходим карьерный рост внутри или вне организации. Карьерный успех – это то, к чему стремятся люди, и достижение результатов способствует высокой мотивации к труду[7].

Концепция развития работников фокусируется на саморазвитии, которое в идеале осуществляется на трех уровнях:

• *индивидуальном* (работники всех уровней развиваются, чтобы стать внутри компании партнерами или предпринимателями (или интрапренерами[13], которые ведут себя так, словно эта компания является их собственностью);

• *групповом* (вместо «команды звезд» во всех сферах организации развиваются «звездные команды», основанные на принципах гуманизма и интрапренерства);

• организационном (компания развивается, чтобы превратиться в обучающуюся организацию, которая умеет вырабатывать видение нового состояния компании и окружающей среды).

В первую очередь ответственность за развитие каждого человека возлагается на него самого: это основа саморазвития. Во вторую очередь ответственность несет непосредственный руководитель работника, который в идеале действует как инструктор. Руководитель, находящийся на следующем по старшинству уровне, выступает в качестве наставника, а директор – в роли «промоутера», или покровителя[14]. Представитель отдела управления развитием персонала отвечает за согласованность действий всех участников этого процесса, представление, координацию и принципы оценки развития, являясь одновременно внутренним консультантом.

Многие компании все еще предоставляют возможность для развития только руководящим работникам в форме «развития менеджмента». Однако такой подход не позволяет реализовать обширные таланты, которыми обладают все остальные сотрудники. По всему миру промышляют «охотники за головами», и это указывает на то, что многим компаниям не удалось обеспечить развитие своих работников, что наносит ущерб и им, и организации.

Признание этого факта означает, что все больше компаний склоняются к тому, чтобы сменить сиюминутный подход («сегодня мы не можем ждать, пока кто-либо «дорастет» до необходимого уровня квалификации») на долгосрочную политику 80: 20 («наша политика заключается в заполнении имеющихся вакансий на 80 % за счет продвижения или ротации мотивированных и квалифицированных работников внутри компании»). Только в исключительных случаях (менее 20 %) для выполнения работ низкого уровня или при вступлении в новую сферу бизнеса, для которого у компании не хватает квалифицированных специалистов, она нанимает персонал извне. Следует подчеркнуть, что такая политика помогает работникам на всех уровнях максимально развить свой потенциал и позволяет им целиком использовать свои возможности как в своих интересах, так и в интересах компании.

Традиционным показателем развития работника до сих пор служит его карьерный рост. Однако практика свидетельствует, что во многих крупных корпорациях все большее число руководителей не рассматривает продвижение по службе как побудительный фактор: «выше не всегда лучше!». Когда руководителей третьего и четвертого уровня спрашивают, какая работа была бы лучшей с точки зрения их карьеры, многие называют такую должность, как главный менеджер филиала, на которой, по их мнению, они смогут осуществлять управление и влиять на результат. В главном офисе эти же менеджеры чувствуют себя отчужденными от клиентов и продукции компании и отделенными от «действия».

Выравнивание организационных структур и изменение корпоративных ценностей означает необходимость расширения содержания понятия «развитие работников». Таким образом, кроме продвижения по службе компании должны предлагать другие стратегии развития на работе. Такие способы включают[8]:

• функциональную и(или) международную ротацию работы (одностороннюю или двустороннюю, внутреннюю или внешнюю, к клиентам и(или) поставщикам и(или) от них);

• виды деятельности, обогащающие труд;

• участие в работе команд в рамках многонациональных и/или мультикультурных программ;

• продвижение на профессиональном и(или) руководящем уровне;

• возвращение (возможность при желании вернуться на прежнюю должность);

• профилактические меры аутплейсмента[15] – содействие работнику, которого собираются уволить;

• передачу вовне нестратегических корпоративных функций (интрапренеры развиваются до уровня антрепренеров);

• превращение «менеджеров палатки» в «менеджеров кемпинга» аналогично тому, как бывшие большие централизованные «организации башенного типа» превращаются в децентрализованные, направляемые общим видением «конфедерации палаток», в которых все компаньоны знают клиентов, работников, акционеров и окружающие условия компании. «Менеджеры палаток» высшего звена каждой компании стараются вырастить новых «менеджеров палаток» в своей области и, таким образом, превратиться в «менеджеров кемпинга».

Схема возможных путей развития карьеры представлена на рис. 9.1.

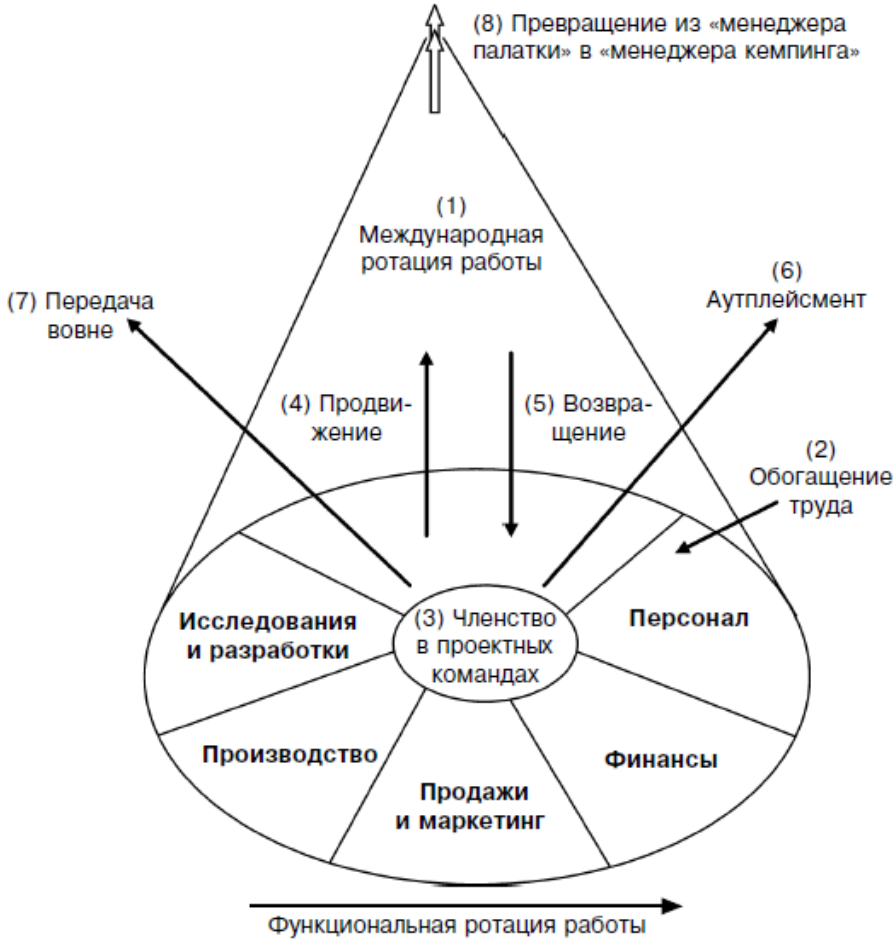

Рис. 9.1. Возможные пути развития карьеры

Эти стратегии следует объединять в долгосрочные планы по развитию работников, они должны поддерживаться целенаправленными действиями в околорабочей и во внерабочей областях и включать концепции привлечения тренеров и наставников.

Многие современные организации, даже крупные, ликвидировали традиционные ступеньки карьерной лестницы и сосредоточили внимание на оптимальном использовании собственных человеческих ресурсов.

Произошел отказ от традиционного мнения, что профессиональный успех сотрудника определяется занимаемой им должностной позицией, объемом власти в организации. Чаще говорят о *влиятельности* работника, которая не связана напрямую с «высотой» занимаемой должности. Оказывается,

можно занимать высокий пост и не обладать реальным влиянием в организации, и наоборот, работая на скромном месте, быть достаточно влиятельным человеком. И если первое состояние работника связано с низкой удовлетворенностью трудом и даже стрессом (представьте себе начальника, который не пользуется авторитетом у подчиненных), то вторая ситуация зачастую обеспечивает удовлетворенность трудом и жизнью. Созрело понимание, что важнее всего то, как *сами* работники трактуют свою карьеру, что они под ней подразумевают, каким образом могли бы лучше управлять ею и какими будут наилучшие модели взаимоотношений между компанией и сотрудниками.

Карьера стала представляться как субъективная оценка работником своего пути.

Современное понимание значения этого слова скорее связано с профессиональным развитием работника. Так, например, он может сопоставить особенности своей работы в настоящее время с предшествующим опытом, извлечь необходимые уроки и в их свете более реалистично оценить свои возможности. Карьера все больше рассматривается работником как *приращение профессионализма, опыта.* Движение по горизонтали, а иногда и вниз, должно восприниматься обществом и самим человеком как *нормальное* развитие карьеры. Для многих людей желательным и достаточным является престиж, имидж «хорошего человека», «славного парня».

Руководителям компаний следует помнить об этом. *Если руководство стремится достичь лучших коммерческих результатов, то оно будет стараться развивать и полностью использовать потенциал сотрудников.* Идея управлять карьерным ростом подчиненных таким образом, чтобы развивать их потенциал, очень привлекательна для руководства. Руководитель, помогая людям развиваться с учетом перспектив компании, получает конкурентное преимущество, поскольку организация – это прежде всего ее кадры (вместе с руководителем), а ее качества – это качества ее персонала.

«Традиционная область профессиональной ориентации основана на статической модели, определяющей склонность или пригодность человека к определенной профессии, приемлемой для него на продолжительный период трудовой деятельности. Такой подход непригоден для быстро изменяющегося мира. Более того, он действительно не соответствует моделям, полученным в области психологии развития, которая изучает эволюцию человека в течение всей его жизни.

Хотя оценка остается основной задачей при консультациях по профессиональной ориентации, центр рекомендаций смещается к

моделям, в которых внимание акцентируется на личной компетентности и самооценке. Затем целью консультаций по профессиональной ориентации становится осознание собственных сильных и слабых сторон, определение интересов и возможностей и того, как они могут измениться.

Темп изменений, в результате которого статичный взгляд на профессиональную ориентацию становится неприемлем, также представляет серьезный вызов применению традиционного подхода к карьере. Согласно традиционному подходу, карьера – это продвижение по службе в результате перемещения вверх по иерархическим ступеням организации. По существу, это взгляд людей, убежденных в том, что власть должна быть в руках элиты, и признающих доминирование мужчин. Из-за изменений трудно предсказать, смогут ли некоторые области квалифицированного труда, организации и традиционные иерархические структуры просуществовать еще долгое время. С этой точки зрения требуется пересмотр понятия карьеры. Теперь в первом приближении это понятие можно сформулировать как последовательность сменяемых работ, которые могут быть связаны между собой определенным образом. Чтобы исключить половую дискриминацию, в качестве альтернативы карьеру можно рассмотреть как серию видов деятельности в течение жизни, включая периоды работы, профессионального развития и других видов активности»[9].

В конечном счете, понятие карьеры может использоваться руководителями компаний и их подчиненными для того, чтобы оформить взаимоотношения. «Психологический контракт» пересматривается по мере изменения обстоятельств с той или другой стороны.

И руководство организации, и сотрудники могут потребовать заключения новых «психологических контрактов» при переходе в другую стадию их профессионального развития. Вследствие этого карьеру можно рассматривать как последовательность постоянно пересматриваемых «психологических контрактов»[10].

Профессиональная карьера сейчас возможна в виде последовательности должностей в разных организациях – и тогда мы говорим о транс-, много– или кроссорганизационной составляющей карьеры, или в виде последовательности ступеней овладения одной или несколькими профессиями, специальностями – и тогда мы говорим о карьере узкопрофессиональной и широкопрофессиональной.

Такая тенденция, как *двойная («дуальная») карьера,* когда организации приходится учитывать интересы супружеских пар и обеспечивать занятость супруги(супруга) сотрудника в условиях

длительной командировки в зарубежный филиал, и тот факт, что сотрудницы теперь намного чаще *возвращаются* в организацию после отпуска по уходу за детьми, вынуждают компании развитых стран пересматривать политику в отношении карьеры своих сотрудников. Как теперь, в частности, можно установить четкую взаимосвязь между возрастом и стадией профессионального развития, если люди выходят на рынок труда, покидают его и возвращаются в разном возрасте?

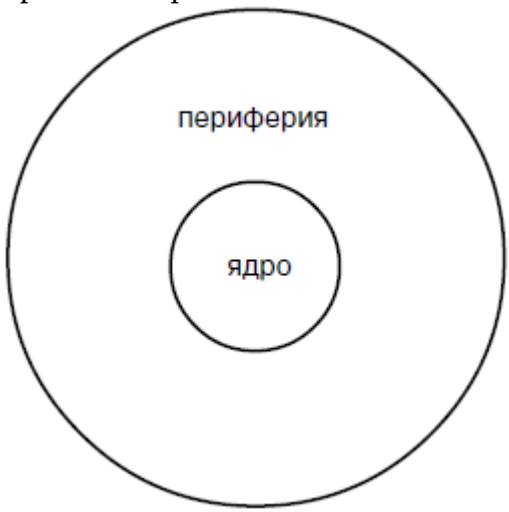

Рис. 9.2. Представление о структуре персонала в организациях, занятых в сфере услуг или не имеющих постоянных заказов

Еще одно представление о карьере связано со структурой персонала современной организации, работающей чаще всего в сфере услуг или не имеющей постоянных заказов (рис. 9.2). Наличие ядра и периферии обеспечивает организации профессиональную (функциональную) гибкость и гибкость по численности. Движение от периферии к ядру организации также рассматривается как карьерное развитие.

Склонности сотрудников организации и карьера

Смысл жизни и карьера

Смысл – идеальное содержание, идея, сущность, предназначение, конечная цель (ценность) чего-либо (смысл жизни, смысл истории и т. д.).

Цель – идеальное мысленное предвосхищение результата

деятельности (цель – идеал). В качестве непосредственного мотива цель направляет и регулирует человеческую деятельность. Еще одно значение – прогнозируемый конкретный, измеряемый результат деятельности (цель – показатель).

Средства – это те инструменты достижения цели, которыми пользуется человек. Нравственный закон единства целей и средств требует соответствия и того и другого моральным нормам. Аморальность одной составляющей (либо целей, либо средств их достижения) обусловливает аморальность второй.

Жизнь человека как существа разумного, самоуправляемого, способного к целесообразной деятельности можно рассматривать как постоянный процесс постановки и достижения целей, формулирования и решения проблем. В общем случае мы ранжируем цели по степени важности (при этом выбираются критерии важности), находим ресурсы, определяем средства достижения целей, организуем и осуществляем деятельность по достижению целей (как правило, сразу нескольких), анализируем результаты и изменившиеся обстоятельства и в очередной раз переосмысливаем и ставим цели. Вся жизнь уходит на движение к целям, а их достижение зачастую представляет собой краткий момент. Поэтому, как писал известный философ Э. Бернштейн, «цель – ничто, движение – все» (если иметь в виду соотношение длительности стремления к цели и мгновения ощущения достижения).

Возможна путаница целей и средств. Человек считает, что материальное благополучие – достойная цель его жизни. Однако достаток является по сути всего лишь средством – он дает возможность либо жить праздно и беззаботно, либо целиком отдаться любимому занятию. При этом понятие достатка меняется со временем и в представлении самого человека и тех людей, мнением которых он дорожит; стремление к благосостоянию, к богатству превращается в самоцель, человек тратит лучшие свойства души на достижение меркантильных целей, а в преклонном возрасте вдруг понимает, что в борьбе за материальное благополучие он растерял свои достоинства, многим людям причинил зло и практически никто не вспомнит его добром.

Известный в России своей меценатской деятельностью Джордж Сорос нажил миллиарды биржевыми спекуляциями, обладая выдающимся талантом в этой области. Он лично вроде бы никого не грабил, но финансовые спекулянты отлично понимают, что свои богатства они создают путем разорения многочисленных мелких вкладчиков, для многих из которых скромные доходы по небольшим вкладам – основной источник

существования. Сколько же надо разорить людей, чтобы заработать миллиард?

Популярная в странах с развитым рынком и демократией теория мотивации Ф. Герцберга известна с 1959 г. Обращаем внимание на место зарплаты среди факторов, определяющих уровень отдачи работников: по мнению Герцберга, заработок не является мотивирующим фактором, то есть увеличение материального вознаграждения за труд не приводит напрямую к росту отдачи работника.

В интервью далай-ламы Тибета корреспонденту газеты «Аргументы и факты» приводятся такие его слова: «А разве деньги могут принести радость?.. Помнится, находясь в гостях у одного американского миллионера, я зашел к нему в ванную умыться. Так вот, в этой ванной я нашел две большие бутылочки с успокоительными средствами, где были сильные транквилизаторы и антидепрессанты. То, что Соединенные Штаты пронизаны духом конкуренции, создает чувство незащищенности. Так что всем нам следует помнить: ни одно материальное процветание не может принести продолжительного счастья»[11].

Спрашивается, почему в современной России, невзирая на пренебрежительное отношение «народных избранников» и правительства, не переводятся люди, работающие за мизерное вознаграждение в сфере науки, образования, здравоохранения, культуры? Потому, что для них «служение другим людям, служение отечеству» выше всех других целей.

Во внутрифирменной деятельности наличие *корпоративных общественно значимых ценностей* иногда позволяет повысить эффективность без особых затрат. Например, руководство фирмы *McDonals's* изначально не только направляло внимание на цены, качество и долю рынка, но и считало, что они действительно оказывают услугу небогатым американцам, дают им возможность дешево, но полноценно утолять голод. Социальная миссия придала больший вес оперативным задачам. Повара и официанты отнеслись к высоким целям как к полезному приему, помогающему выдержать строгую систему тотального контроля качества продукции и услуг. Соблюдать высокие стандарты было легче, когда они подавались в контексте служения обществу[12].

А вот пример целеполагания, достойного человека. В газете «Известия» (от 17 марта 2003) была опубликована статья «Ответ Мурзика». Приведем фрагмент из нее: «Ровно 140 лет назад в Петропавловской крепости сидел Николай Гаврилович Чернышевский и писал “Что делать?”. Роман о тогдашнем среднем классе, его стиле жизни, причудах и проблемах. Рахметов, Кирсанов, Лопухин, Вера Павловна жили

предвкушением будущей схватки за народное счастье и готовили ее. У нынешнего среднего класса свой метод работы с действительностью – надо действовать здесь и сейчас. Живет в сегодняшней Москве молодой человек Герман Пятов, работает в Академии медицинских наук по любимой специальности разночинцев – хирург. Герман – максималист почище Рахметова, но свою кипучую энергию направляет в другое русло. Последние четыре года каждый уик-энд он проводит так: едет на оптовый рынок, закупает на собственные деньги полную машину детской одежды и отвозит ее в какой-нибудь далекий детдом. Уже через год его примеру стали следовать братья по среднему классу – менеджеры, банковские работники, рекламщики, журналисты, предприниматели, юристы. У них есть все необходимое, а тратить на излишества не хотят. Они не верят ни государству, ни благотворительным фондам, поэтому предпочитают действовать напрямую. И получают от этого удовольствие».

Первое, что должен сделать человек, начав думать о карьере, – определить смысл своей жизни. Целеполагание – непростой процесс. На наш взгляд, цели должны быть нравственными, достойными Человека. В сущности, карьера – не цель, а средство достижения цели, однако развитие, которое обеспечивает исполнение карьерных устремлений, может рассматриваться как одна из жизненно важных целей. Необходимо найти правильное соотношение между целями и средствами и обеспечить достойное нравственное обоснование и того и другого (чтобы, как писал Н. Островский, «не было мучительно больно за бесцельно прожитые годы, чтобы не жег позор за подленькое и мелочное прошлое…»). Ценности, их зрелость и карьерные цели – тесно связанные явления.

Виды и характеристики целей жизни

«В чем смысл жизни? Ответ на этот вопрос искали ученые Ростовского государственного университета, опрашивая людей самого разного возраста. Сформулировать свое представление смогли лишь 42,8 % опрошенных, чуть более половины затруднились, а почти каждый двадцатый признался, что “живет без цели”. Молодежь конкретна и незамысловата: смысл жизни – “поступить в институт”, “похудеть”, “получить должность менеджера”, “помириться с мамой”, “отдыхать этим летом на море”. В целом же каждый шестой связывает жизненные ценности с семьей, каждый десятый – с самосовершенствованием и самореализацией в профессии. В зрелом возрасте все больший смысл приобретают семейная жизнь (41,3 %), общественное

признание и уважение окружающих (12,9 %). Каждый двенадцатый выделяет успехи в профессии и духовное удовлетворение. Пожилые люди ставят на первое место (43,8 %) различные стороны семейной жизни. Треть прежде всего волнует здоровье, четверть – передача жизненного опыта, пятую часть – общение с близкими и друзьями»[13].

Другие данные приводит Фонд общественного мнения в одном из номеров газеты «Аргументы и факты». На вопрос «О чем вы мечтаете?» россияне ответили следующим образом:

– о богатстве – 16 %,
– о семейном счастье – 15 %,
– о мире и счастье людей – 11 %,
– о решении своей жилищной проблемы – 9 %,
– о хорошей работе – 7 %,
– о здоровье, своем и близких – 6 %,
– хорошем образовании – 4 %,
– об отдыхе – 3 %,
– другое – 1 %,
– затруднились ответить – 28 %.

Не так просто, оказывается, сформулировать цели своей жизни, определить мечты. А может быть, многие воспринимают ситуацию таким образом, что она не располагает к мечтам, а нацеливает на выживание?

Большинство молодых петербуржцев верят в то, что зло наказуемо.

«Результаты исследования общественного мнения молодых петербуржцев (16–30 лет), проведенного учеными НИИ комплексных социальных исследований СПбГУ, таковы: на вопрос, существует ли в жизни возмездие за зло, 75 % ответили утвердительно, 13 % ответили отрицательно и 12 % затруднились с ответом. При этом из молодых женщин ответили «да» 83 % и «нет» – 9 %, а из молодых мужчин соответственно 66 % и 18 %. Ответы показывают, что в глубине подсознания у петербургской молодежи есть врожденное чувство справедливости…»[14].

Нужно ли иметь представление о собственных целях жизни и карьерных устремлениях и о целях и устремлениях своих подчиненных? Вопрос скорее риторический, поскольку это представление позволяет лучше понять мотивы, интересы, ожидания, установки людей и предложить стимулы, соответствующие их ожиданиям, и в этом случае вы обеспечиваете взаимопонимание, повышаете преданность работников организации (люди обычно ценят тех, кто их понимает и стремится содействовать) и отдачу на работе. Принцип эффективного стимулирования соотносится с

принципом маркетинга: определите потребности человека и постарайтесь удовлетворить их. Иногда следует не только выяснять потребности, но и корректировать и формировать их, помогать человеку лучше понять себя и других. Как говорил Сократ, «познай самого себя, и ты познаешь мир».

Выявление карьерных предпочтений

Большинство исследований, посвященных проблеме карьеры, традиционно рассматривают ее выбор как однократное событие. Поэтому они подходят к вопросу выбора карьеры с позиции соответствия личностных характеристик человека и выбранного им рода деятельности.

Одна из теорий в этой области принадлежит Дж. Л. Холланду. По его мнению, можно вычленить шесть показателей, которые в то же время являются относительно устойчивыми чертами, типами личности:

- реалистичность;
- склонность к исследованиям;
- мастерство;
- общительность;
- предприимчивость;
- конвенциональность (способность договариваться, подчиняться решению группы).

Можно использовать шесть характеристик, расположенных в указанном выше порядке, чтобы обозначить степень сходства работников друг с другом. На основе этой схемы правомерно разделить сотрудников на следующие категории: ориентированный или не ориентированный на людей (в первом случае более важны такие показатели, как общительность и предприимчивость, во втором – реалистичность и склонность к исследованиям) и на «интеллектуалов» и «практиков» (в первом случае более значимы склонность к исследованиям и мастерство, во втором – конвенциональность и реалистичность). Недавние исследования показали, что большинство людей в зависимости от опыта на рынке труда склонны скорее к изменению интересов и устремлений, чем к сознательной перемене рода деятельности.

Обычно доминирует один тип, однако, приспосабливаясь и меняя стратегии, человек может вполне успешно заниматься видами деятельности, предусмотренными для двух или трех типов личности, при этом для выбора карьеры, сферы деятельности важна близость доминирующего и дополнительного типов.

Холланд располагает типы личности в следующей

последовательности: *реалистический – исследовательский – артистический – социальный – предпринимательский – конвенциальный – реалистический.*

Приведенный порядок типов личности не случаен: он показывает постепенный переход качеств от типа к типу, и соседние типы в этой последовательности довольно близки друг к другу. Варианты успешной карьеры лучше выбирать по доминирующему, а в случае внешних ограничений – по смежным типам. Выбор вида деятельности по удаленному типу скорее всего приведет к внутреннему дискомфорту и неудовлетворенности трудом. Таким образом, считается, что вид деятельности, в котором человек с доминирующим «социальным» типом будет чувствовать себя комфортно и сможет достичь успеха, лежит в диапазоне артистический-социальный-предпринимательский, а в сфере реалистического типа ему будет дискомфортно[15].

Другая теория личностных различий представлена в работе Э. Х. Шейна. Он определил пять факторов карьеры, которые являются ее основой, отражая суть талантов, мотивов и ценностей человека:

• техническая/функциональная компетентность;

• управленческая компетентность, способности;

• надежность и непоколебимость;

• творческие способности (позднее определенные как «предприимчивость»);

• автономность и независимость.

Впоследствии Э. Х. Шейн добавил еще три важных пункта:

• готовность делать одолжения (преданность);

• самоотдача;

• интеграция с образом жизни компании.

Дифференциально-диагностический опросник (ДДО) отечественного психолога по труду Е. А. Климова, модернизированный (ДДО-М), опубликован неоднократно, в том числе в учебниках для средней школы, но, по мнению специалистов, не имеет конкурентов благодаря глубокой теоретической обоснованности и доступной форме подачи и обработки материала. Благодаря этой методике респондент имеет возможность определить свои предпочтения среди пяти сфер деятельности: природа, техника, люди, знаковые системы, художественные образы.

Один из факторов, который должен учитывать человек, планируя свою карьеру и вообще развитие, – состояние и перспективы потребностей в работниках тех или иных специальностей на рынке труда. Планирование изменений в собственном трудоустройстве или направлений развития

работников требует от менеджера системного подхода и знаний о процессах, происходящих во внешней среде, в том числе на рынке труда, о стратегии развития организации.

В связи с этим целесообразно:

• постоянно изучать пространство, на котором предполагается развитие – лично ваше, вашей организации и ее персонала: весь мир, отдельные страны или регионы мира, собственное государство, внутригосударственный регион, населенный пункт; будете ли вы развиваться в рамках своей организации или используя возможности внешнего рынка труда, перемещаясь из одной компании в другую;

• регулярно получать представления о структуре и перспективах развития хозяйства в сфере деятельности вашей организации;

• изучать динамику отрасли, интересующего вас сегмента рынка и состояние конкуренции на нем;

• оценивать динамику рынка труда по необходимым профессиям, специальностям, специализациям, перспективы занятости;

• выяснять, какие предприятия могут нуждаться в ваших работниках и стремиться переманить их у вас, какие условия они могут предложить им (какова рыночная стоимость труда по интересующим вас специальностям): их организационно-правовую форму, размер, расположение, принадлежность (государство, один владелец, семья, группа крупных акционеров, крупные и мелкие акционеры, отечественные, с участием иностранцев, иностранные, каких стран), перспективы совладения и другие аспекты привлекательности, в том числе качество трудовой жизни, культурные ценности и нормы, стиль руководства, условия труда, техника, технологии, инновационность, социально-психологический климат, пакеты социальных программ и льгот и т. п.;

• составлять аналитические записки с полученными материалами и своими соображениями, чтобы поступать разумно и впоследствии избежать сомнений в правильности решения, чтобы зафиксировать знания и резоны, на основе которых принимались решения;

• с учетом полученной и постоянно обновляемой информации разрабатывать программы развития персонала, создания не худших или лучших условий, чем у конкурентов, с целью удержания людей, особенно уникальных специалистов.

На начальных стадиях развития и при необходимости сменить место работы, а также при обсуждении с людьми их пожеланий относительно видов и мест карьеры и перспектив

полезно рассмотреть достоинства и недостатки крупного, среднего и малого бизнеса. К примеру, вот что отмечает известный английский специалист в области управления персоналом в малом бизнесе Джон Стредвик:

«Все 30 лет, что я работаю и преподаю в сфере человеческих ресурсов, меня не перестает удивлять, как часто в бизнесе важнейшие решения (как на ближайший срок, так и на отдаленную перспективу) принимаются безо всякого учета того, как это затронет работников. Подразделение по работе с персоналом – если таковое имеется – часто бывает поставлено перед необходимостью в последний момент вносить коррективы и преодолевать возникшие трудности. Интересно отметить, что так обстоят дела и в малых организациях, и в крупнейших транснациональных корпорациях.

Странно, ведь в малых организациях люди – зачастую *единственное* реальное достояние и, соответственно, нужно в первую очередь задумываться над тем, как на них отразятся принимаемые решения. Конечно, из приведенного мной широкого обобщения найдется множество исключений. Я погрешил бы против истины, умолчав о многочисленных фирмах, особенно малых, для которых сотрудники – краеугольный камень бизнес-стратегии. Руководители этих фирм умеют воодушевить своих людей; они много вкладывают в обучение и развитие, побуждают своих людей к достижению более высоких результатов и справедливо и щедро вознаграждают их. Одно удовольствие быть сотрудником или консультантом таких организаций, где боевой дух высок, а бизнес расширяется и процветает.

К сказанному можно добавить, что для директоров и хозяев этих фирм сотрудники – источник профессионализма, компетентности и гибкости, которые и делают предприятие конкурентоспособным. Без таких качеств перспективы у фирмы нет – она неминуемо проиграет в борьбе за выживание»[16].

Отметим актуальность так называемого *феномена Рахметова.* Персонаж романа Н. Г. Чернышевского «Что делать?» Рахметов, готовя себя к революционной деятельности, тяжелым испытаниям и лишениям, усиленно работал над собой. Он приобрел незаурядную физическую силу и выносливость, занимаясь разнообразным физическим трудом: «…много работ проходил он и часто менял их, потому что от каждой новой работы, с каждой переменой получают новое развитие какие-нибудь мускулы»[17]. Одновременно Рахметов путем самообразования превратился в эрудита и теоретика современной ему революционной мысли и вел практическую работу по облегчению участи народа, успевая «страшно много».

Современный рынок труда требует от человека почти таких же титанических усилий для поддержания своей конкурентоспособности. Надо быть всесторонне образованной и постоянно развивающейся личностью, чтобы иметь возможность претендовать на должности по широкому набору профессий или специальностей: если нет вакансии по одной специальности, найдутся по другой. Иногда сочетание специальностей дает значительные конкурентные преимущества. Конечно, если знать прогноз развития народного хозяйства и потребность в специалистах на перспективу, то можно хотя бы представлять, в каких направлениях повышать свою гибкость и готовность к изменениям на рынке труда, наращивать свой потенциал, но сейчас, пожалуй, такими знаниями у нас в стране не обладает никто. Тем не менее надо повышать физическую и психическую выносливость и способность сохранять трудоспособность в условиях ненормированного рабочего дня и рабочей недели. Следует быть устойчивым к стрессам. В общем, наемному работнику в условиях современного рынка труда следует брать пример с Рахметова, а менеджеру при планировании карьеры и развития людей учитывать их стремление наращивать свою конкурентоспособность.

Планирование карьеры и развития

А. Мэйо описывает различные системы управления карьерой, называя их так: *процессы планирования индивидуальной карьеры, процессы совместного планирования карьеры,* а также *организационные процессы*[18]. Процессы индивидуального планирования карьеры индивидуумом включают:

- самопознание работника, самоопределение в части потенциала к развитию и карьерных ожиданий;
- получение профессиональных консультаций со стороны профессионалов подразделения УЧР;
- участие в рабочих группах по планированию карьерного развития;
- разработку планов саморазвития сотрудника;
- обращение в центры выявления карьерного ресурса – для оценки своих достижений и потенциала.

Организационные процессы со стороны организации включают:

- стажировку и подготовку к занятию новой должности;
- процесс назначения;
- процесс адаптации;
- системы карьера/ступень;

• планирование преемственности, непрерывности карьеры;
• рекламу о путях возможного развития;
• планирование потребности в рабочей силе;
• специальные схемы быстрого продвижения для перспективных сотрудников *(high flier)*.

Совместные процессы (работник-организация) включают:
• анализ оценок и уровня развития;
• ассесмент-центры для оценки потенциала;
• центры развития;
• совместное планирование карьеры.

Все описанные процессы в принципе могут удовлетворить потребности как организации, так и сотрудников. Однако успех этих процессов зависит, вероятно, еще и от организационной культуры. В конечном счете реальные переговоры с сотрудниками могут проводиться только при условии, что все менеджеры компании включая руководителей низшего звена на производстве разделяют с подчиненными исходные принципы и ценностные приоритеты.

Факторы и процессы определения карьерных перспектив в условиях сотрудничества работника и организации схематично показаны на рис. 9.3.

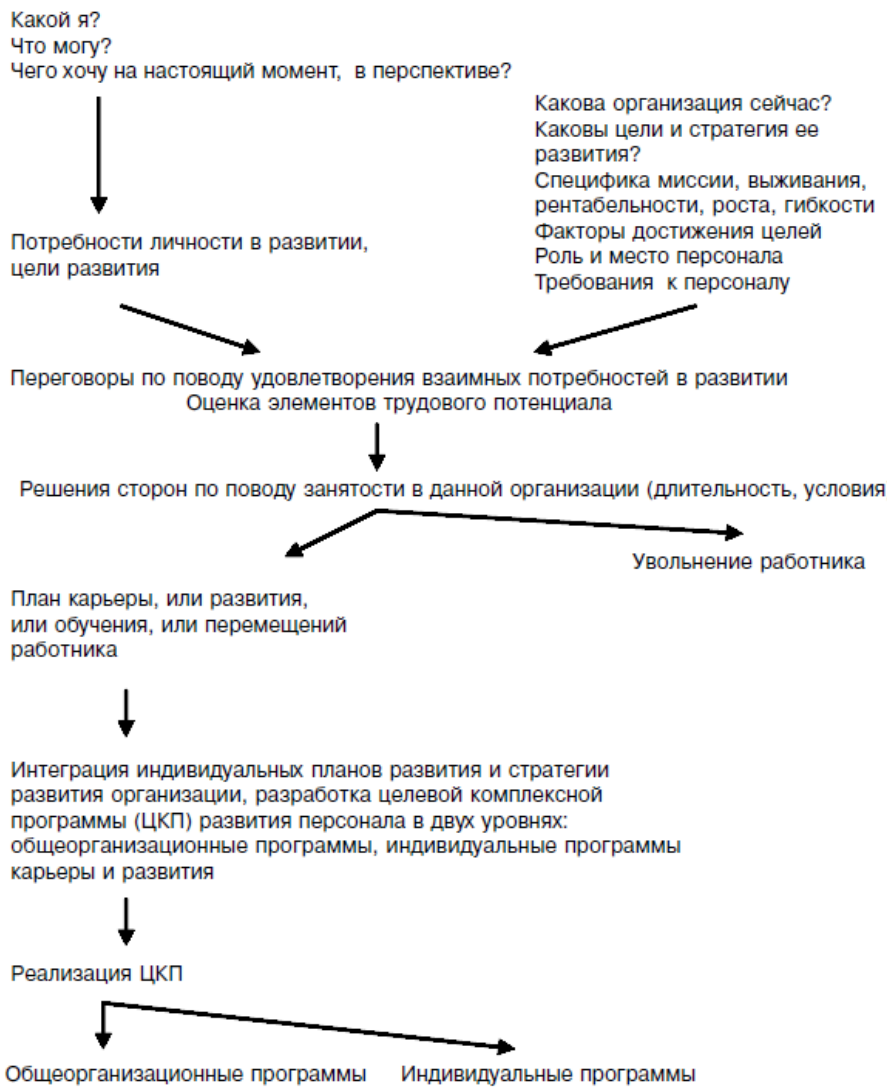
Какой я?
Что могу?
Чего хочу на настоящий момент, в перспективе?
Какова организация сейчас?
Каковы цели и стратегия ее развития?
Специфика миссии, выживания, рентабельности, роста, гибкости
Факторы достижения целей
Роль и место персонала
Требования к персоналу
Потребности личности в развитии, цели развития
Переговоры по поводу удовлетворения взаимных потребностей в развитии
Оценка элементов трудового потенциала
Решения сторон по поводу занятости в данной организации (длительность, условия)
Увольнение работника
План карьеры, или развития, или обучения, или перемещений работника
Интеграция индивидуальных планов развития и стратегии развития организации, разработка целевой комплексной программы (ЦКП) развития персонала в двух уровнях: общеорганизационные программы, индивидуальные программы карьеры и развития
Реализация ЦКП
Общеорганизационные программы
Индивидуальные программы

Рис. 9.3. Схема факторов и процессов определения карьерных перспектив работника

Планирование перемещений

Удовлетворение многих потребностей и исполнение ожиданий связано непосредственно с содержанием труда, поскольку человеку отнюдь не все равно, чему он посвящает большую часть жизни. Удовлетворение потребностей зачастую сопряжено с занятием той или иной ступени в иерархии управления, того или иного рабочего места, где содержание, условия или стимулирование труда предпочтительнее. Вдобавок

та или иная должность может представляться человеку показателем удовлетворения потребности в причастности, успехе, уважении, власти, самореализации и т. п. Браться за решение проблем, связанных с перемещением работников, можно, если принять во внимание следующие обстоятельства:

• потребности и мотивация людей к труду индивидуальны;

• некоторые группы, команды могут быть для отдельных работников референтными, членство в них само по себе может восприниматься как стимул, соответствующий потребности в причастности;

• потребности предприятия не всегда совпадают с ожиданиями и потребностями работников;

• возможности предприятия не безграничны;

• сотрудничество администрации и работников в решении проблем стимулирования трудового поведения и мотивации – необходимое и постоянное направление деятельности службы управления персоналом;

• трудовые перемещения являются мощным фактором стимулирования и удовлетворения потребностей работников.

Характер и формы трудовых перемещений зависят от макроэкономических, политических, социальных, внутрифирменных и индивидуальных факторов. Их анализ не представляется простым, особенно если пытаться прогнозировать динамику общественно-экономической формации и государственного устройства, развитие гражданского общества, престиж той или иной профессии, особенности этапа развития предприятия и, конечно же, индивидуальные особенности работника. Все эти обстоятельства превращают процесс перемещений в сложное социально-экономическое явление.

В некоторых компаниях Германии накоплен положительный опыт планирования карьеры, которое основывается на полной информированности работников относительно перспектив перемещения. Эта система подразумевает солидную предварительную деятельность *по разработке ранговых квалификационных характеристик рабочих мест, квалификационных оценок рабочих мест и изучению мнения работников об имеющихся и желаемых полномочиях.* В результате все рабочие места ранжируются по параметрам «Женевской схемы оценки условий труда» (см. с. 273) и разрабатывается матрица, где рабочие места с одинаковыми параметрами и оплатой попадают в одну колонку, что соответствует одному уровню. Сразу видны возможности горизонтального (в пределах одной колонки) и вертикального перемещения (с переходом в другую колонку). Очевидно, что подробные научно обоснованные

описания, квалификационные характеристики по каждому рабочему месту доступны для рассмотрения любому, кто желает продвинуться. Фрагмент матрицы продвижения приведен в табл. 9.4[19].

В этом подходе также интересен большой набор уровней квалификации в рамках одной специальности, который открывает человеку более широкие перспективы профессионального роста и продвижения: у секретаря пять ступеней карьеры, у исполнителя – шесть. Каждое рабочее место отличается от другого некоторыми функциями, правами, ответственностью и размером вознаграждения. Как правило, одна вакансия, открывающаяся на предприятии, позволяет осуществить целый ряд перемещений, создавая стимул к повышению эффективности каждого члена коллектива, поднимая уровень доверия к организации, к ее руководству, которое способствует развитию, продвижению, реализации потенциала персонала.

Таблица 9.4

Продвижение по службе технических исполнителей и специалистов

Профессиональные группы								Проф. сфера
1	2	3	4	5	6	7	8	
		Ассистент по сбыту	Личный предст. по сбыту	Представитель по сбыту	Старш. представ. по сбыту	Управляющий предст. по сбыту		МАРКЕТИНГ
		Ассистент по маркетингу	Специалист по маркетингу	Старш. спец. по маркетингу	Консультант по маркетингу	Старш. консульт. по маркетингу	Продуктовый или отраслевой менеджер	СБЫТ
Секретарь 3 категории	Ответственный исполнитель Секретарь 2 категории	Старш. ответст. исполнитель Секретарь 1 категории	Специалист по управлению Секретарь дирекции	Старш. специалист по управлению Шеф-секретарь	Квалиф. референт/ ассист. директора	Старш. квалифицир. референт		УПРАВЛЕНИЕ

Стимулирует развитие потенциала работников и система перемещений, принятая в компании *3M:*

«Ученые и инженеры работают над новыми идеями на своих рабочих местах, получая вознаграждение в пределах должностного оклада. Они могут выдвинуть принципиально новую идею. В случае поддержки нововведения формируется группа по созданию и реализации партии новой продукции. Когда продукт выходит на рынок, инженер-новатор получает статус “инженер по продукту”. Когда же объем реализации достигает $1 млн в год, новшество попадает в разряд освоенной продукции и статус подразделения и его руководства снова меняется. При достижении объема реализации $5 млн вновь происходит преобразование, а руководитель становится управляющим по продукту. Если уровень продаж превысит $20 млн, образуется независимый отдел для производства и сбыта под соответствующую продуктовую линию. Если же достигается уровень в $75 млн, формируется самостоятельное хозяйственное отделение с соответствующим статусом его руководителей»[20].

Системы оплаты труда

Трудовое законодательство РФ об оплате труда: фрагменты

Основные понятия и определения

Оплата труда – система отношений, связанных с обеспечением установления и осуществления работодателем выплат работникам за их труд в соответствии с законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями, локальными нормативными актами и трудовыми договорами.

Заработная плата – вознаграждение за труд в зависимости от квалификации работника, сложности, количества, качества и условий выполняемой работы, а также выплаты компенсационного и стимулирующего характера.

Тарифная ставка (оклад) – фиксированный размер оплаты труда работника за выполнение нормы труда (трудовых обязанностей) определенной сложности (квалификации) за единицу времени.

Тарификация работы – отнесение видов труда к тарифным разрядам или квалификационным категориям в зависимости от сложности труда.

Тарифный разряд – величина, отражающая сложность труда и квалификацию работника.

Квалификационный разряд – величина, отражающая уровень профессиональной подготовки работника.

Тарифная сетка – совокупность тарифных разрядов работ (профессий, должностей), определенных в зависимости от сложности работ и квалификационных характеристик работников с помощью тарифных коэффициентов.

Тарифная система – совокупность нормативов, с помощью которых осуществляется дифференциация заработной платы работников различных категорий.

Основные государственные гарантии по оплате труда работников.

В систему основных государственных гарантий по оплате труда работников включаются:

– величина минимального размера оплаты труда в Российской Федерации;

– величина минимального размера тарифной ставки (оклада) работников организаций бюджетной сферы в Российской

Федерации;

– меры, обеспечивающие повышение уровня реального содержания заработной платы;

– ограничение перечня оснований и размеров удержаний из заработной платы по распоряжению работодателя, а также размеров налогообложения доходов от заработной платы;

– ограничение оплаты труда в натуральной форме;

– обеспечение получения работником заработной платы в случае прекращения деятельности работодателя и его неплатежеспособности в соответствии с федеральными законами;

– государственный надзор и контроль за полной и своевременной выплатой заработной платы и реализацией государственных гарантий по оплате труда;

– ответственность работодателей за нарушение требований, установленных настоящим Кодексом, законами, иными нормативными правовыми актами, коллективными договорами, соглашениями;

– сроки и очередность выплаты заработной платы.

Понятие гарантий и компенсаций.

Гарантии – средства, способы и условия, с помощью которых обеспечивается осуществление предоставленных работникам прав в области социально-трудовых отношений.

Компенсации – денежные выплаты, установленные в целях возмещения работникам затрат, связанных с исполнением ими трудовых или иных предусмотренных федеральным законом обязанностей.

Случаи предоставления гарантий и компенсаций.

Помимо общих гарантий и компенсаций, предусмотренных настоящим Кодексом (гарантии при приеме на работу, переводе на другую работу, по оплате труда и другие), работникам предоставляются гарантии и компенсации в следующих случаях:

– при направлении в служебные командировки;

– при переезде на работу в другую местность;

– при исполнении государственных или общественных обязанностей;

– при совмещении работы с обучением;

– при вынужденном прекращении работы не по вине работника;

– при предоставлении ежегодного оплачиваемого отпуска;

– в некоторых случаях прекращения трудового договора;

– в связи с задержкой по вине работодателя выдачи трудовой книжки при увольнении работника;

– в других случаях, предусмотренных настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

При предоставлении гарантий и компенсаций соответствующие выплаты производятся за счет средств работодателя. Органы и организации, в интересах которых работник исполняет государственные или общественные обязанности (присяжные заседатели, доноры и другие), производят работнику выплаты в порядке и на условиях, которые предусмотрены настоящим Кодексом, федеральными законами и иными нормативными правовыми актами Российской Федерации. В указанных случаях работодатель освобождает работника от основной работы на период выполнения государственных или общественных обязанностей[21].

Основные направления эффективного стимулирования работников[22]

Стимулом называется событие или благо, заинтересовывающее человека или группу людей в совершении некоторого действия либо изменении своего поведения[23]. Стимулирование труда является внешним по отношению к работнику воздействием, при восприятии которого как блага и ценности у работника, по предположению руководства, сформируется мотив к труду и достижению ожидаемого руководством результата.

Каждый человек по-своему реагирует на тот или иной стимул, поскольку реакция является продуктом работы сознания индивида, сравнительной оценки ценности предоставляемого блага, и иных благ и издержек. Может оказаться, что, например, повышенная плата за сверхурочную работу ценится работником меньше, чем возможность приятного времяпрепровождения или поправки здоровья. Отсюда вытекает необходимость по возможности индивидуализировать стимулирование и увязывать его с внутренними мотивами работника и порождающими их факторами. Отсюда же следует и многообразие форм и схем стимулирования, разработанных современным менеджментом.

Достаточно полный перечень возможных стимулирующих систем в организации приводит А. Я. Кибанов (табл. 9.5)[24].

Таблица 9.5

Стимулирующие системы в организации

Форма стимулирования	Основное содержание
1. Заработная плата (номинальная)	Плата за труд наемного работника, включающая основную (сдельную, повременную, окладную) и дополнительную (премии, надбавки за профмастерство, доплаты за условия труда, совместительство, подросткам, кормящим матерям, за работу в праздничные дни, за сверхурочную работу, за руководство бригадой, оплата отпуска или компенсация и т. д.) заработную плату
2. Заработная плата (реальная)	Обеспечение реальной заработной платы путем: 1) повышения тарифных ставок в соответствии с устанавливаемым государством минимумом; 2) введения компенсационных выплат; 3) индексации заработной платы в соответствии с инфляцией
3. Бонусы	Разовые выплаты из прибыли предприятия (вознаграждение, премия, добавочное вознаграждение). За рубежом это годовой, полугодовой, рождественский, новогодний бонусы, связанные, как правило, со стажем работы и размером зарплаты. Различают следующие виды бонусов: за отсутствие прогулов, экспортный, за заслуги, за выслугу лет, целевой
4. Участие в прибылях	Устанавливается доля прибыли, из которой формируется поощрительный фонд. Распространяется на категории персонала, способные реально воздействовать на прибыль (чаще всего управленческие кадры). Доля этой части прибыли коррелирует с рангом руководителя в иерархии и определяется в процентах к его доходу (базовой зарплате)
5. Участие в акционерном капитале	Покупка акций предприятия по льготным ценам, безвозмездное получение акций, дивиденды
6. Планы дополнительных выплат	Планы связаны чаще всего с работниками сбытовых организаций и стимулируют поиск новых рынков сбыта: подарки фирмы, субсидирование деловых расходов, покрытие личных расходов, косвенно связанных с работой (деловых командировок). Это косвенные расходы, не облагаемые налогом, и поэтому более привлекательные
7. Стимулирование свободным временем	Регулирование времени занятости с помощью: 1) предоставления работнику за активную и творческую работу дополнительных выходных, отпус-

	ка, выбора времени отпуска и т. д.; 2) организации гибкого графика работы; 3) сокращения рабочего дня за счет высокой производительности труда
8. Трудовое или организационное стимулирование	Регулирует поведение работника на основе его удовлетворенности трудом и предполагает наличие в нем творческих элементов, возможность участия в управлении, продвижения по службе, творческие командировки
9. Стимулирование, регулирующее поведение работника на основе выражения общественного признания	Вручение грамот, значков, вымпелов, помещение фотографий на Доске почета. В зарубежной практике используют почетные звания и награды, общественные поощрения (избегают, особенно это характерно для Японии, публичных выговоров). В США популярна модель оценки по заслугам. Создаются кружки («золотой кружок» и т. п.)
10. Оплата транспортных расходов или обслуживание собственным транспортом	Выделение средств на: 1) оплату транспортных расходов; 2) приобретение транспорта для лиц, связанных с частными разъездами: а) с полным обслуживанием, б) с частичным обслуживанием
11. Сберегательные фонды	Организация сберегательных фондов для работников предприятия с выплатой процентов не ниже установленного в Сбербанке РФ. Личные режимы накопления средств
12. Организация питания	Выделение средств на организацию питания в фирме; выплата субсидий на питание
13. Продажа товаров, выпускаемых компанией или получаемых по бартеру	Выделение средств на скидку при продаже этих товаров
14. Стипендиальные программы	Выделение средств на образование (покрытие расходов на образование на стороне)
15. Программы обучения персонала	Покрытие расходов на организацию обучения (переобучения)
16. Программы медицинского обслуживания	Организация медицинского обслуживания при заключении договоров с медицинскими учреждениями. Выделение средств на эти цели
17. Консультативные службы	Организация консультативных служб или заключение договоров с таковыми. Выделение средств на эти цели

18. Программы жилищного строительства	Выделение средств на собственное строительство жилья или строительство на паевых условиях
19. Программы, связанные с воспитанием и обучением детей	Выделение средств на организацию дошкольного и школьного (колледжей) воспитания детей сотрудников фирмы; привилегированные стипендии
20. Гибкие социальные выплаты	Компании устанавливают определенную сумму на приобретение необходимых льгот или услуг. Работник в пределах установленной суммы имеет право самостоятельного выбора льгот и услуг. Иногда этот подход к стимулированию называют «принципом кафе»
21. Страхование жизни	Страхование за счет средств компании жизни работника и за символическое отчисление — членов его семьи. За счет средств, удерживаемых из доходов работника, при несчастном случае выплачивается сумма, равная годовому доходу работника; при несчастном случае, повлекшем смертельный исход, сумма удваивается
22. Программы выплат по временной нетрудоспособности	Покрытие расходов по временной нетрудоспособности
23. Медицинское страхование	Медицинское страхование сотрудников и членов их семей
24. Льготы и компенсации, не связанные с результатами (стандартного характера)	Выплаты, формально не связанные с достижением определенных результатов (компенсация издержек перехода на службу из других компаний), — на переезд, продажу и покупку недвижимости; трудоустройство супруга и т. д.; премии и другие выплаты в связи с уходом на пенсию или увольнением. Подчеркивают высокий статус работника
25. Отчисления в пенсионный фонд	Альтернативный государственному фонд дополнительного пенсионного обеспечения может быть создан как на самом предприятии, так и по договору с каким-либо фондом на стороне
26. Ассоциации получения кредита	Льготные кредиты на строительство жилья, приобретение товаров, услуг и т. д.

Типология систем оплаты труда[25]

Система оплаты труда – метод, способ определения заработной платы.

Формирование и реализация системы оплаты труда – это процесс, в котором приходится решать проблемы выбора, внедрения, действия и влияния.

Прежде всего следует определить различия между системой,

структурой и уровнем оплаты труда. Эти понятия часто тесно связаны, но с точки зрения анализа различны. Структура оплаты или классификации – это рациональная систематизация, упорядочение видов деятельности, часто осуществляемое на основе оценки трудовой деятельности и обычно отражающее различные роли (должностные функции) и их вклад в деятельность организации. Уровень оплаты труда определяет получаемую сотрудником сумму или ставку и формируется обычно посредством комбинированного применения системы и структуры оплаты труда.

Виды систем оплаты труда

Можно провести различие между системами оплаты труда по двум основополагающим принципам: времени и результату труда. Повременную оплату *(payment by time)* можно относительно кратко и просто описать с точки зрения структурных и административных условий. Человеку платят за пребывание на рабочем месте в течение заранее оговоренного времени. А заработная плата определяется на основе этого времени как почасовая ставка, еженедельное жалование, ежемесячный оклад или ежегодная заработная плата. Иногда повременная оплата дополняется оплатой на основе результата, при этом временная ставка может также использоваться в качестве запасного критерия на случай, если сотрудник не сможет выполнить минимальные нормы результативности.

Напротив, понятие оплаты труда по его количеству – по достижениям, результатам *(pay for performance)* – включает широкий диапазон различных систем. Считается, что они изменяются в зависимости от определенной единицы результативности (индивидуальной или коллективной) и сущности результата, например конечного результата или вклада работника. Эти два показателя рассмотрены в табл. 9.6, где отражены основные системы, базирующиеся на количестве труда.

Таблица 9.6

Виды систем оплаты труда, основанных на результатах труда

Вид результата	Единица, добившаяся результата	
	Индивидуум	Коллектив
Конечный результат	Оплата по результатам *(payment by results)* Комиссионные Индивидуальные премии Оплата, связанная с результатами, достижениями *(performance-related pay)**	Плановая поденная оплата Коллективные (на команду) премии (бонусы) Участие в прибылях Участие в доходах
Вклад		Оплата, основанная на навыках/знаниях сотрудников Оплата по заслугам Участие работников в собственности компании

Системы оплаты труда, основанные на индивидуальных результатах

Оплата труда по результатам

В рамках этой главы понятие оплаты труда по результатам работы используется для описания традиционных форм стимулирования отдельных производственных рабочих. В самом простом виде такие формы представляются как схема сдельной оплаты *(piecework scheme)*[16]. При прямой сдельной оплате фиксированная сдельная расценка назначается за единицу труда, в то время как при дифференцированной сдельной (сдельно-прогрессивной) оплате работнику платят за определенный уровень выработки и большую сумму за превышение нормы выработки. В качестве альтернативы оплата труда по результатам иногда основывается на показателе времени. Так, при системе, основанной на норме времени, заработная плата зависит от разницы между фактическим временем, которое потребовалось для полного завершения работы, и временем, определенным нормой.

Установление расценки и времени основывается на исследовании труда, включающем анализ трудовых приемов (тщательную оценку «наилучшего» способа выполнения работы) и нормирование труда (установление времени, необходимого для выполнения задания, и соотнесение его с усилиями, затраченными на работу).

Комиссионные

Эта система применяется в основном к торговым работникам, чей труд оплачивается долей от объема продаж. Комиссионные могут быть единственным источником дохода или выплачиваться вместе с базовым окладом и(или) индивидуальными премиями.

Индивидуальные премии

Индивидуальные премии – это неконсолидированные выплаты, осуществляемые наряду с базовым заработком. Они связаны с достижением определенных целей, которые могут относиться к финансовым показателям, завершению проектов или другим показателям индивидуального выполнения работы. Индивидуальные премии имеют особое значение на уровне руководителей, оплата труда которых связана с финансовыми показателями – доходом в расчете на акцию, прибылью на собственный капитал, движением денежной наличности и т. д. Эти схемы часто являются до некоторой степени саморегулирующимися, то есть при достижении определенных целей автоматически выплачивается премия.

Оплата, связанная с достижениями

Понятие оплаты, связанной с достижениями, здесь используется, в частности, для определения такой системы, при которой оплата труда зависит от достижения работниками целей, выраженных в количественной форме[17]. Однако эта система по ряду аспектов отличается от системы выплаты индивидуальных премий. Во-первых, оплата, связанная с достижениями, основана на более широком диапазоне целей, которые, как правило, бывают финансовыми или бюджетными, но могут быть и более индивидуальными – составление отчета, улучшение личного рекорда в сфере обслуживания и т. д. Во-вторых, связь между производительностью и оплатой не является механической: сначала производится оценка труда, а уже обобщенная оценка приводит затем к увеличению платы за труд. В-третьих, оплата труда при такой системе принимает ряд различных форм. Заданный уровень производительности может иметь в качестве результата, например, прирост по фиксированной шкале, процентный прирост (то есть без фиксации размера прироста) или ряд возможных точек «уровня» – в случаях, когда достигается

максимальное значение на шкале, основанной на служебных обязанностях.

Системы оплаты труда, основанные на коллективных результатах

Плановая поденная оплата труда

Эта схема предполагает повременную или премиальную оплату для группы рабочих, обычно занятых физическим трудом внутри или за пределами предприятия, за фиксированную и заранее определенную выработку. Как разновидность этой системы практикуется ступенчатая плановая поденная оплата, при которой наемные работники могут выбрать для выполнения один из возможных уровней выработки и каждый из них будет соответствовать различной ставке.

Коллективные премии

Схема коллективных премий подобна схемам, основанным на индивидуальных премиях, то есть единовременная выплата определяется достижениями конкретных количественных целей. Различие состоит в том, что в данном случае цели основаны на командном выполнении работы, а премия выплачивается всем участникам.

Отечественная практика распределения коллективной премии или приработка между работниками рекомендует использование коэффициента трудового участия (КТУ), позволяющего учесть вклад каждого работника в достижение общих результатов.

Применяя КТУ, необходимо учитывать следующие рекомендации:

- система КТУ индивидуальна для каждой категории работников и подразделений, что позволяет учесть специфику труда в подразделениях и на рабочих местах;
- КТУ разрабатывается и изменяется в зависимости от стоящих перед организацией актуальных целей, что позволяет увязать их с групповыми и индивидуальными целями;
- положение о стимулировании, включающее описание порядка расчета коллективного приработка и премии на основе КТУ, принимается на общем собрании коллектива организации по согласованию с профсоюзной организацией и утверждается

руководителем организации;

• для каждой профессионально-квалификационной группы разрабатываются системы показателей, позволяющие оценить конечные результаты труда и вклад каждого работника, а также основания, порядок и величину снижения и повышения КТУ;

• обычно за базовое значение КТУ принимается единица, вокруг которой может колебаться реальный КТУ каждого работника;

• КТУ работника устанавливает его непосредственный руководитель, а в коллективе, работающем на условиях подряда, этот параметр рассматривается и утверждается еще и собранием коллектива.

Пример: Рассмотрим условный пример распределения заработка и премии с использованием КТУ внутри подрядного коллектива (табл. 9.7).

Заработная плата бригады по тарифу составляет 1397 у. е., сдельный приработок – 1573 у. е., премия 2 – 48 у. е. КТУ членов бригады установлен на собрании трудового коллектива.

Определяется расчетная (условная) величина заработка каждого рабочего и бригады в целом (табл. 9.7).

Таблица 9.7

Расчетная ведомость

Фамилия	Квалификация	Отработанное время	Часовая тарифная ставка	Тарифный заработок гр. 3 × × гр. 4	КТУ	Расчетная величина гр. 5 × × гр. 6	Сдельный приработок гр. 7 × × $К_{пр}$	Премия гр. 7× $К_{прем}$	Общий заработок гр. 5 + гр. 8 + гр. 9
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Иванов	5	360	1,00	360	1,2	432	475	75	910
Петров	4	360	0,88	317	1,1	348,7	384	60	761
Сидоров	2	360	0,70	252	1,0	252	277	45	574
Васин	1	360	0,65	234	1,0	234	257	40	531
Митин	1	360	0,65	234	0,7	163,8	180	28	448
Итого				1397		1430,5	1573	248	3218

Расчетный коэффициент сдельного приработка:

$К_{пр}$ = 1573: 1430,5 = 1,1.

Приработок сотрудника равен расчетной величине, установленной для него с учетом КТУ, умноженной на К.

Расчетный коэффициент премии:

$К_{прем}$ = 248: 1430,5 = 0,173.

Премия сотрудника равна расчетной величине, исчисленной на основе тарифного заработка с учетом КТУ, умноженной на $К_{прем}$.

Системы распределения коллективного заработка за рубежом по сути аналогичны.

Участие в прибылях

В основном схемы участия в прибыли можно подразделить на схемы, при которых выплачиваются денежные премии от прибыли, и схемы, при которых премия от прибыли распределяется в виде акций. В Великобритании также применяют деление – на утвержденные и неутвержденные премии: в первом случае для тех схем, которые удовлетворяют определенным структурным и административным требованиям, предоставляются налоговые льготы.

Участие в доходах

Эти схемы предполагают коллективные премии, основанные на производительности труда в цехе или на всем предприятии. Премии могут быть связаны с объемом производства, как в системе Скэнлона *(Scanlon Plan*), или с объемом продаж, как в системе Раккера *(Rucker Plan)*. Такие схемы требуют разработки базисного соотношения между объемом или стоимостью продаж и фондом заработной платы с определением последующих улучшений в этом соотношении, приводящих к выплате премии.

Системы оплаты труда, основанные на индивидуальном вкладе

Оплата труда, основанная на навыках сотрудников

Оплата, основанная на навыках или компетентности сотрудников, представляет собой систему, в которой рост заработной платы зависит от получения человеком новых навыков. Однако только новые навыки, как правило, не ведут к повышению зарплаты; обычно эти схемы вписываются в ее общий рост. Формы, принятые для увеличения заработной платы, могут

представлять собой однократное повышение, связанное с окончательным приобретением каких-либо навыков, или касаться определенной структуры оплаты труда, позволяющей повышать зарплату по установленной шкале по мере того, как навык приобретается.

Оплата труда за заслуги

Схема оплаты труда с учетом заслуг сотрудника включает многие характеристики различных описанных выше систем, основанных на достижениях. Эти схемы также соотносятся с оценкой индивидуальных достижений и определяют общую оценку деятельности, связанную в свою очередь с различными формами повышения заработной платы. Главное отличие этой системы состоит в характере критериев достижений. Сотрудников оценивают согласно тому вкладу, который они вносят в деятельность фирмы, обращая большее внимание на их специфические характеристики и особенности поведения. К другим, скорее качественным, критериям можно отнести навыки лидерства и планирования, личную мотивацию, надежность, инициативность или гибкость.

Хотя были проведены различия между схемами, основанными на количественных показателях результатов труда, и схемами, связанными с качественными показателями вклада, в действительности многие организации используют оба вида схем. Другими словами, повышение заработной платы зависит от результативности работника, определенной как по количественным, так и по качественным критериям. Более того, в последнее время термин «оплата труда, основанная на индивидуальных результатах», часто используется для систем, включающих оценку сотрудников на основе их вклада, результатов или комбинации того и другого.

Системы оплаты, основанные на коллективном вкладе

Программа участия работников в акционерной собственности

Хотя программы участия работников в акционерной собственности *(employee stock ownership plan – ESOP)* связаны больше с вопросами права собственности и контроля, их можно рассматривать и в этом разделе. Напомним, что они представляют собой систему оплаты труда, основанную на

коллективном вкладе, при которой организация приобретает капитал, обычно в форме банковского займа, для того чтобы купить акции компании для сотрудников. Люди получают вознаграждение в форме распределенных акций и дивидендов по ним.

Приведенные выше схемы не исключают друг друга. Иногда организации для достижения разнообразных управленческих целей используют несколько систем оплаты труда по индивидуальным, групповым или корпоративным результатам деятельности, которые, в свою очередь, подкрепляются повременными ставками. Однако очевидно, что преобладание тех или иных схем на практике зависит от места и времени их применения. Сравнение преимуществ и недостатков различных систем оплаты труда приведено в табл. 9.8.

Таблица 9.8

Системы оплаты труда: преимущества и недостатки

Система оплаты труда	Преимущества	Недостатки
Повременная оплата	Простая и дешевая система для регулирования эффективности/производительности Простая для понимания сотрудниками Предсказуемая/стабильная модель получения заработка Незначительные трудовые разногласия, низкая конфликтогенность	Ограниченные возможности для поощрения хороших результатов работы
Сдельная оплата	Сильное стимулирование усилий Низкие производственные издержки на единицу, распределенные накладные расходы Более высокий заработок для производственного персонала Низкая потребность в контроле	Стремление работников к изменению расценок Затруднения с оплатой труда непроизводственного персонала Проблема с определением фиксированной ставки Потеря качества Сопротивление улучшениям организации и нормирования труда и нововведениям
Оплата по заслугам	Метод, позволяющий вознаграждать качества, которые не вознаграждаются при использовании других систем Возможность начисления премий для персонала, труд которого не поддается измерению	Трудности при определении критериев результативности некоторых сотрудников Субъективность оценки Подрывается командная работа

Тенденции развития систем оплаты труда

Оценивая тенденции использования систем оплаты труда на международном уровне, важно избегать обобщений. Применение различных систем существенно зависит от национальной и культурной среды. Частично это может быть связано с разными моделями индустриализации внутри страны. Появление определенных видов оплаты может зависеть от темпа и особенностей развития промышленности, отраслей и товарных рынков. Очевидно, что в этом отношении страны неодинаковы.

Более того, ценность и жизнеспособность системы оплаты труда связана с базовыми ценностями, установками и убеждениями, подкрепленными национальной культурой. Как

указывает Ф. Тромпенаарс: «Интернационализация деловой жизни требует больше знаний о культуре в других странах. Оплата по результатам труда, например, может хорошо работать в условиях культуры, в которой ее автор прошел подготовку: в США, Нидерландах и Великобритании. В коллективистских культурах, например во Франции, Германии и большей части Азии, такая система не будет успешной, по крайней мере в ее англосаксонском варианте»[26].

Оценка воздействия оплаты по результатам труда индивидуума или организации чрезвычайно затруднительна. Исходя из того что в обоих случаях результаты зависят от множества переменных, реальность вычленения воздействия определенной системы остается весьма проблематичной. Возможно, по этой причине комитет Г. Милковича в подробном обзоре американских научных работ на тему оплаты по результатам труда пришел к выводу, что «фактически не обнаружено исследований системы оплаты труда по заслугам, в которых непосредственно анализировались бы результаты применения этой системы». Это также объясняет тот факт, что выбор любой системы оплаты рассматривается руководством как «риск с надеждой выиграть».

Трудность оценки эффективности системы оплаты труда обостряется еще и тем, что использование системы часто неразрывно связано с применением и других методов. Это чрезвычайно усложняет определение влияний различных методов на сотрудников и организацию в целом. Такое переплетение, особенно при реализации обширного проекта типа организационного изменения, иногда побуждает руководство рассмотреть более долгосрочные результаты действия системы. В отсутствие совершенной системы оплаты труда и при осуществлении выбора как рискованного шага с надеждой выиграть, за неимением жизнеспособных оценок эффективности процессы, с помощью которых выбираются, работают и оцениваются системы оплаты, в лучшем случае будут реакцией на существующие дилеммы и представления. Не бывает «правильных» или «неправильных», «хороших» или «плохих» решений; скорее, в ответ на давление конкуренции или оценку обстоятельств принимаются разные подходы и требуется выполнение работы более системным и рациональным образом.

Разнообразные формы льгот и социальной защиты, учитывающие многочисленные потребности людей, предоставляет своему персоналу международная корпорация 3M[27].

Перечислим формы материального вознаграждения,

практикуемые в корпорации *3М,* а также виды дополнительных стимулов, предусмотренные корпорацией и соответствующим образом организованные, касающиеся удовлетворения различных потребностей работников.

Материальные вознаграждения:

• бонусы;

• участие в прибылях;

• реализация планов дополнительных выплат;

• отсроченные платежи по кредитам и сбережение доходов;

• участие в акционерном капитале.

Дополнительные стимулы:

• предоставление работникам машин компании, оплата транспортных расходов работников;

• выплата субсидий на питание;

• предоставление скидок на покупку товаров фирмы;

• оказание помощи в получении образования, в обучении, в том числе в виде оплаты расходов на образование и через стипендиальные программы;

• поддержка ассоциации получения кредитов;

• поддержка и предоставление права членства в профессиональных организациях, спортивных, социальных и других клубах, помощь в организации загородных поездок и пикников;

• развитие и предоставление различных консультативных услуг;

• организация и проведение медицинских обследований, медицинского и стоматологического обслуживания;

• организация соревнования работников отдельных служб, в частности службы сбыта;

• различные виды страхования: жизни, от несчастных случаев, членов семей работников (иждивенцев);

• оплата краткосрочной и долгосрочной временной нетрудоспособности и невыходов на работу по болезни и некоторым иным причинам;

• организация сберегательных фондов, управления сбережениями работников;

• реализация пенсионных программ, программ обеспечения эффективного проведения отпуска и выходного дня.

В книге Патриции Зингхейм и Джея Шустера «Плати людям правильно!»[28] приводятся шесть принципов организации вознаграждения, следование которым способствует достижению целей компании и создает у работников ощущение справедливости в оплате труда и удовлетворенность вознаграждением:

1. *Создавать такую практику вознаграждения, которая выглядела бы позитивной и естественной.*

Лидеры должны заблаговременно позаботиться о том, чтобы разъяснить людям причины и форму изменения вознаграждения, а также показать его выгоды (для сотрудников и компании). Вовлекайте людей в процесс изменений, добиваясь от них понимания, принятия и преданности делу перемен.

2. *Соотносить вознаграждение с целями бизнеса, чтобы обеспечить взаимовыгодное партнерство.*

И компания, и работники ищут для себя пользу от взаимоотношений. Люди, вносящие вклад в достижение общих целей, хотят получить свою долю общего успеха. Чтобы реализовать идею сбалансированного взаимовыгодного партнерства («выигрыш – выигрыш»), компания должна предоставить четкие ориентиры, люди должны обеспечить прирост тех показателей, которые имеют ценность для компании, а компания должна подкрепить достижение этих показателей вознаграждением.

3. *Расширить границы видения у сотрудников.*

Увлеките людей задачей расширения своего видения, чтобы они понимали, как они влияют на результаты своей рабочей команды, группы, бизнес-единицы и компании. Сделайте так, чтобы работники понимали, как их труд влияет на ощущения клиента и как он удовлетворяет его потребности. Сделайте так, чтобы каждый стал хорошо осведомленным участником достижения общего успеха.

4. *Интегрировать вознаграждения.*

Применяйте каждый вид вознаграждения наилучшим образом. Определяя размер общего вознаграждения, используйте общие перспективы развития бизнеса не только для собственно оплаты, но и для всей системы вознаграждения. Формируйте наилучший состав рабочей силы за счет применения общего вознаграждения.

5. *Вознаграждать за постоянную составляющую той ценности, которую индивид представляет собой для компаний, за счет базовой зарплаты (тарифной ставки)*

Используйте базовую ставку для вознаграждения трех измерений индивидуальной ценности: 1) навыков и квалификации, с помощью которых человек достигает результатов, нужных компании; 2) стабильно высоких достижений работника за прошлый период, выраженных либо в форме индивидуальных результатов, либо в форме вклада в коллективные результаты команды; 3) ценности данного сотрудника по сравнению с тем, что предлагает рынок труда.

6. *Вознаграждать за конкретные текущие результаты за счет переменной части зарплаты.*

Основой всего являются результаты компании в обеспечении ожиданий акционеров (владельцев) и надежного будущего. Переменные выплаты (наличными деньгами и акциями) по результатам работы есть практическое выражение идеи совместного владения компанией и взаимовыгодных партнерских отношений между работниками и компанией в деле достижения успеха. Переменные выплаты – самое подходящее средство вознаграждения за конкретные текущие результаты, средство подвижное, гибкое, адаптивное, чуткое и способное сконцентрировать усилия на достижении ключевых показателей успеха.

Обращаем внимание на принцип 2: *система вознаграждения служит источником информации о том, что является на настоящий момент или в перспективе важнейшим направлением жизни и деятельности организации*, причем информация в таком виде понятна и убедительна. Используя гибкие системы оплаты труда и гибко меняя показатели для вознаграждения, организация имеет возможность «разворачивать» всех работников, все подразделения, весь коллектив для движения в направлениях, важных для ее выживания, развития, процветания.

Примечания

[1] Экономика труда и социально-трудовые отношения / Под ред. Г. Г. Меликьяна, Р. П. Колосовой. М.: МГУ, ЧеРо, 1996. С. 45–66.

[2] *Кара-Мурза С. Г.* Манипуляция сознанием. М.: Эксмо, 2004. С. 430.

[3] *Андреева И. В., Кошелева С. В., Спивак В. А.* Управление персоналом. СПб.: Нева; М.: ОЛМА-Пресс, 2003. С. 129–136.

[4] Практикум по психологии профессиональной деятельности / Под ред. Г. С. Никифорова, М. А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. СПб.: СПбГУ, 2000. С. 222–223.

[5] Управление человеческими ресурсами. СПб.: Питер, 2002. С. 657–675.

[6] Там же. С. 659.

[7] *Форсиф П.* Развитие и обучение персонала. СПб.: Нева, 2003. С. 169.

[8] Управление человеческими ресурсами… С. 130–131.

[9] Там же. С. 274–276.

[10] Там же. С. 657–675.

[11] Аргументы и факты. 2003. № 14.

[12] *Мескон М. Х, Альберт М., Хедоури Ф.* Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 525.

[13] 24 часа. 2003. № 10.

[14] Аргументы и факты – Петербург. 2003. № 9.

[15] *Иванцевич Дж., Лобанов А. А.* Человеческие ресурсы управления. М.: Дело, 1993. С. 224–225.

[16] *Стредвик Дж.* Управление персоналом в малом бизнесе. СПб.: Нева,

2003. С. 15.

[17] *Герцен А. И.* Былое и думы; *Чернышевский Н. Г.* Что делать? М.: Детская литература, 1977. С. 495. (Б-ка мировой литературы для детей).

[18] Управление человеческими ресурсами… С. 671–673.

[19] *Цандер Э.* Практика управления. Обнинск: Титул, 1992. С. 128–129.

[20] *Грачев М. В.* Суперкадры. Управление персоналом в международной корпорации. М.: Дело, 1993. С. 17–18.

[21] Трудовой кодекс РФ. СПб.: Изд. дом «Герда», 2002.

[22] *Андреева И. В., Кошелева С. В., Спивак В. А.* Указ. соч. С. 146–151.

[23] *Горелов Н. А., Тучков А. И.* Энциклопедия труда и занятости. СПб.: СПбГУЭиФ, 1997. С. 167.

[24] *Кибанов А. Я.* Управление персоналом. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 491493.

[25] Управление человеческими ресурсами… С. 792–815.

[26] Там же. С. 799.

[27] *Грачев М.* Указ. соч. С. 71.

[28] *Zingheim P. K., Schuster L. R.* Pay People Right! Breakthrough reward strategies to cgreate great companies. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 2000. P. 5.

Глава 10
Дисциплина, увольнения, оценка эффективности управления персоналом

Дисциплина и дисциплинарное взыскание

Дисциплинарное взыскание оказывает должное воздействие, если оно направлено на поведение, а не на личность нарушителя. Неправильное применение взыскания наносит ущерб и работнику, и организации.

Взыскание обычно не является единственно возможной реакцией администрации на проблему. Как правило, существуют более позитивные способы объяснить людям, что надо придерживаться принятых в компании дисциплинарных норм, поскольку это является необходимым условием достижения ее целей. Однако если это действительно необходимо, то менеджеры должны применять меры дисциплинарного взыскания.

Согласно Трудовому кодексу РФ (ТК РФ), **дисциплина труда** – обязательное для всех работников подчинение правилам поведения, определенным в соответствии с настоящим Кодексом, иными законами, коллективным договором, соглашениями, трудовым договором, локальными нормативными актами организации.

Работодатель обязан в соответствии с ТК РФ, законами, иными нормативными правовыми актами, коллективным договором, соглашениями, локальными нормативными актами, содержащими нормы трудового права, трудовым договором создавать условия, необходимые для соблюдения работниками дисциплины труда.

Трудовой распорядок организации определяется правилами внутреннего трудового распорядка.

Правила внутреннего трудового распорядка организации – локальный нормативный акт организации, регламентирующий в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами, порядок приема и увольнения работников, основные права, обязанности и ответственность сторон трудового договора, режим работы, время отдыха, применяемые к работникам меры поощрения и взыскания, а также иные вопросы регулирования трудовых отношений в организации.

Для отдельных категорий работников действуют уставы и положения о дисциплине, утверждаемые Правительством РФ в соответствии с федеральными законами.

Правила внутреннего трудового распорядка организации утверждаются работодателем с учетом мнения представительного

органа работников организации.

Правила внутреннего трудового распорядка организации, как правило, являются приложением к коллективному договору.

За совершение дисциплинарного проступка, то есть неисполнение или ненадлежащее исполнение работником по его вине возложенных на него трудовых обязанностей, работодатель имеет право применить следующие *дисциплинарные взыскания*:

1) замечание;

2) выговор;

3) увольнение по соответствующим основаниям.

Федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине для отдельных категорий работников могут быть предусмотрены также и другие дисциплинарные взыскания.

Не допускается применение дисциплинарных взысканий, не предусмотренных федеральными законами, уставами и положениями о дисциплине.

До применения дисциплинарного взыскания работодатель должен затребовать от работника объяснение в письменной форме. В случае отказа работника дать указанное объяснение составляется соответствующий акт.

Отказ работника дать объяснение не является препятствием для применения дисциплинарного взыскания.

Дисциплинарное взыскание применяется не позднее одного месяца со дня обнаружения проступка, не считая времени болезни работника, пребывания его в отпуске, а также времени, необходимого на учет мнения представительного органа работников.

Дисциплинарное взыскание не может быть применено позднее шести месяцев со дня совершения проступка, а по результатам ревизии, проверки финансово-хозяйственной деятельности или аудиторской проверки – позднее двух лет со дня его совершения. В указанные сроки не включается время производства по уголовному делу.

За каждый дисциплинарный проступок может быть применено только одно дисциплинарное взыскание.

Приказ (распоряжение) работодателя о применении дисциплинарного взыскания объявляется работнику под расписку в течение трех рабочих дней со дня его издания. В случае отказа работника подписать указанный приказ (распоряжение) составляется соответствующий акт.

Дисциплинарное взыскание может быть обжаловано работником в государственные инспекции труда или органы по рассмотрению индивидуальных трудовых споров.

Если в течение года со дня применения дисциплинарного

взыскания работник не будет подвергнут новому дисциплинарному взысканию, то он считается не имеющим дисциплинарного взыскания.

Работодатель до истечения года со дня применения дисциплинарного взыскания имеет право снять его с работника по собственной инициативе, просьбе самого работника, ходатайству его непосредственного руководителя или представительного органа работников.

Форму и вид наказания следует сообразовывать с личностью работника, прогнозировать его поведение на стадии получения наказания и после. Простейшие наблюдения: флегматик, получивший нагоняй с утра, будет долго переживать и может «выпасть» из трудового ритма на весь день. Человек с застревающей акцентуацией характера при неправильной подаче наказания может затаить, а затем преувеличить обиду до гипертрофических размеров. Знание психологических особенностей людей поможет добиться максимального результата при минимальных потерях для руководителя и дела.

Конечно, более приятное воздействие – *поощрение* за высокие результаты и(или) правильное поведение.

Согласно ТК РФ, работодатель поощряет работников, добросовестно исполняющих трудовые обязанности (объявляет благодарность, выдает премию, награждает ценным подарком, почетной грамотой, представляет к званию лучшего по профессии).

Другие виды поощрений работников за труд определяются коллективным договором или правилами внутреннего трудового распорядка организации, а также уставами и положениями о дисциплине. За особые трудовые заслуги перед обществом и государством работники могут быть представлены к государственным наградам.

Увольнение

Ситуация увольнения особенно тяжела, она несет в себе элементы личной драмы, а возможно, и трагедии. Однако увольнять работников по разным причинам приходится, поскольку, по мнению Х. Маккея, «вашу жизнь портят не те люди, которых вы уволили, а те, которых вы не уволили»[1]. Провинившемуся обычно дают возможность исправиться, устанавливают срок исправления ошибок, четко ставят задачу, определяют критерии ее выполнения, сообщают, какое решение последует в случае невыполнения задачи. Последовательность и характер процедур должны строго соответствовать требованиям трудового законодательства, не противоречить коллективному договору, Положению о персонале, должностной инструкции, трудовому соглашению (контракту). В коллективном договоре обычно определяется порядок увольнения персонала в случае снижения деловой активности фирмы и порядок найма ранее уволенных в случае возрастания деловой активности. Если есть возможность, следует «подсластить пилюлю» выходным пособием, рекомендательным письмом, помощью в трудоустройстве, переподготовке и т. п.

Стивен А. Джессеф, вице-президент фирмы по поиску и определению людей на работу, на основании профессионального опыта и длительных наблюдений подготовил рекомендации для топ-менеджеров, как увольнять служащих[2]:

1. Не уведомляй людей об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации их должностей в четверг или пятницу или за день до праздника, когда у них будет дополнительное время для размышлений. Это не касается увольнений тогда, когда требуется немедленное действие. Будь деликатным и не увольняй человека в день его рождения, годовщину свадьбы или годовщину работы в фирме. Если возможно, не увольняй женщину, когда она беременна, или разводится, или болеет, или после недавней смерти члена ее семьи.

2. Не разрешай сообщать об увольнении непосредственному руководителю. Такое сообщение делается в присутствии как минимум твоего заместителя по кадровым вопросам.

3. Не излагай причину увольнения своими словами и не давай увольняемому возможности подумать, что ты просто не любишь его. Сообщи причину официально, с точными и аргументированными фактами плохого выполнения человеком работы или тяжелого положения фирмы. Никогда не унижай человека, независимо от причины увольнения.

4. Не сообщай противоречивую информацию: увольняемому говоришь об одной причине, а сотрудникам – о другой. Чтобы избежать конфликта, некоторые менеджеры говорят служащему, что его должность сокращена (ликвидирована), а затем объясняют оставшимся, что человек просто не выполнял свою работу. Но такое поведение открывает дверь для незаконных действий и заставляет людей задуматься, честен ли с ними руководитель.

5. Не говори никому, кроме тех, кто должен знать, о том, что человек будет уволен. Если такая информация распространится, то это может вызвать панику во всей организации и увеличить возмущение увольняемого.

6. Не уведомляй слишком рано об увольнении из-за отсутствия работы или ликвидации должности.

7. Не проси человека немедленно освободить стол или запирающийся ящик (шкафчик) и покинуть офис. Время после рабочего дня или уик-энд – наиболее подходящее время для того, чтобы уволенный это сделал.

8. За исключением случаев мошенничества или кражи, не пользуйся услугами фирменной службы безопасности для того, чтобы ее сотрудники проводили уволенного из здания.

9. Не жди, что человек будет вести себя разумно после того, как ему сказали, что для него больше нет работы.

10. Не забывай «золотое» правило: «Если ты чего-то не понимаешь в поведении человека, представь себя на его месте».

11. Поручи одному из своих ближайших сотрудников контактировать с уволенным до тех пор, пока он не найдет другое место работы.

Повторим еще один важный момент: соблюдай требования трудового законодательства.

Дополним рекомендации по осуществлению увольнений, в том числе массовых с случае финансового кризиса предприятия[3].

Увольнение – необходимая жертва в целях выживания компании; в случае подъема деловой активности сотрудников можно принять заново.

Соблюдение закона – обязательное условие, поскольку неправомерное увольнение влечет для руководителя организации материальную ответственность, полное возмещение ущерба работнику, уволенному или переведенному неправильно.

Наиболее дорогостоящая форма увольнения – по сокращению штатов, поэтому целесообразно рассмотреть другие формы: приказ о простое с оплатой не ниже 2/3 оклада, приказ о неполной рабочей неделе с уведомлением за два месяца до события, предложение об увольнении по соглашению сторон с

одновременным заключением договора подряда (тогда отношения регулируются не трудовым, а гражданским законодательством), предложение увольняемому сотруднику (по соглашению сторон) компенсации, изменение в сторону уменьшения заработной платы при изменении рыночной ситуации (дефолт, депрессия, инфляция и т. п.), соглашение о выплате заработка в рублевом эквиваленте, но по «внутреннему курсу» компании, задержка выплаты до определенной даты. Сотрудники должны знать, в какой ситуации оказалась компания, по какой причине, что предпринимается для исправления ситуации. Полезно внутреннее маневрирование персоналом, использование моментов снижения активности для повышения квалификации, отпусков, ротации и т. п. Процессы увольнения сотрудников из подразделений компании определяются соответствующими статьями Трудового кодекса РФ (далее следуют фрагменты из ТК РФ).

Основаниями прекращения трудового договора являются:

1) соглашение сторон (статья 78);

2) истечение срока трудового договора (пункт 2 статьи 58), за исключением случаев, когда трудовые отношения фактически продолжаются и ни одна из сторон не потребовала их прекращения;

3) расторжение трудового договора по инициативе работника (статья 80);

4) расторжение трудового договора по инициативе работодателя (статья 81);

5) перевод работника по его просьбе или с его согласия на работу к другому работодателю или переход на выборную работу (должность);

6) отказ работника от продолжения работы в связи со сменой собственника имущества организации, изменением подведомственности (подчиненности) организации либо ее реорганизацией (статья 75);

7) отказ работника от продолжения работы в связи с изменением существенных условий трудового договора (статья 73);

8) отказ работника от перевода на другую работу вследствие состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением (часть вторая статьи 72);

9) отказ работника от перевода в связи с перемещением работодателя в другую местность (часть первая статьи 72);

10) обстоятельства, не зависящие от воли сторон (статья 83);

11) нарушение установленных настоящим Кодексом или иным федеральным законом правил заключения трудового

договора, если это нарушение исключает возможность продолжения работы (статья 84).

Трудовой договор может быть прекращен и по другим основаниям, предусмотренным ТК РФ и иными федеральными законами.

Во всех случаях днем увольнения работника является последний день его работы.

Работник имеет право расторгнуть трудовой договор, предупредив об этом работодателя в письменной форме за две недели.

По соглашению между работником и работодателем трудовой договор может быть расторгнут и до истечения срока предупреждения об увольнении.

В случаях, когда заявление работника об увольнении по его инициативе (по собственному желанию) обусловлено невозможностью продолжения им работы (зачисление в образовательное учреждение, выход на пенсию и другие случаи), а также в случаях установленного нарушения работодателем законов и иных нормативных правовых актов, содержащих нормы трудового права, условий коллективного договора, соглашения или трудового договора работодатель обязан расторгнуть трудовой договор в срок, указанный в заявлении работника.

До истечения срока предупреждения об увольнении работник имеет право в любое время отозвать свое заявление. Увольнение в этом случае не производится, если на это место не приглашен в письменной форме другой работник, которому в соответствии с ТК РФ и иными федеральными законами не может быть отказано в заключении трудового договора.

По истечении срока предупреждения об увольнении работник имеет право прекратить работу. В последний день работы работодатель обязан выдать работнику трудовую книжку, другие документы, связанные с работой, по письменному заявлению работника и произвести с ним окончательный расчет.

Если по истечении срока предупреждения об увольнении трудовой договор не был расторгнут и работник не настаивает на увольнении, то действие трудового договора продолжается.

Трудовой договор может быть расторгнут работодателем в случаях:

1) ликвидации организации либо прекращения деятельности работодателем – физическим лицом;

2) сокращения численности или штата работников организации;

3) несоответствия работника занимаемой должности или выполняемой работе вследствие:

а) состояния здоровья в соответствии с медицинским заключением;

б) недостаточной квалификации, подтвержденной результатами аттестации;

4) смены собственника имущества организации (в отношении руководителя организации, его заместителей и главного бухгалтера);

5) неоднократного неисполнения работником без уважительных причин трудовых обязанностей, если он имеет дисциплинарное взыскание;

6) однократного грубого нарушения работником трудовых обязанностей:

а) прогула (отсутствия на рабочем месте без уважительных причин более четырех часов подряд в течение рабочего дня);

б) появления на работе в состоянии алкогольного, наркотического или иного токсического опьянения;

в) разглашения охраняемой законом тайны (государственной, коммерческой, служебной и иной), ставшей известной работнику в связи с исполнением им трудовых обязанностей;

г) совершения по месту работы растраты, хищения (в том числе мелкого) чужого имущества, умышленного его уничтожения или повреждения, установленных вступившим в законную силу приговором суда или постановлением органа, уполномоченного на применение административных взысканий;

д) нарушения работником требований по охране труда, если это нарушение повлекло за собой тяжкие последствия (несчастный случай на производстве, авария, катастрофа) либо заведомо создавало реальную угрозу наступления таких последствий;

7) совершения виновных действий работником, непосредственно обслуживающим денежные или товарные ценности, если эти действия дают основание для утраты доверия к нему со стороны работодателя;

8) совершения работником, выполняющим воспитательные функции, аморального поступка, несовместимого с продолжением данной работы;

9) принятия необоснованного решения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями и главным бухгалтером, повлекшего за собой нарушение сохранности имущества, неправомерное его использование или иной ущерб имуществу организации;

10) однократного грубого нарушения руководителем организации (филиала, представительства), его заместителями своих трудовых обязанностей;

11) представления работником работодателю подложных документов или заведомо ложных сведений при заключении трудового договора;

12) прекращения допуска к государственной тайне, если выполняемая работа требует допуска к государственной тайне;

13) предусмотренных трудовым договором с руководителем организации, членами коллегиального исполнительного органа организации;

14) в других случаях, установленных настоящим Кодексом и иными федеральными законами.

Увольнение по основаниям, указанным в пунктах 2 и 3, допускается, если невозможно перевести работника с его согласия на другую работу.

Не допускается увольнение работника по инициативе работодателя (за исключением случая ликвидации организации либо прекращения деятельности работодателем – физическим лицом) в период его временной нетрудоспособности и в период пребывания в отпуске.

При принятии решения о сокращении численности или штата работников организации и возможном расторжении трудовых договоров с работниками в соответствии с пунктом 2 статьи 81 ТК РФ работодатель обязан в письменной форме сообщить об этом выборному профсоюзному органу данной организации не позднее чем за два месяца до начала проведения соответствующих мероприятий, а в случае если решение о сокращении численности или штата работников организации может привести к массовому увольнению работников – не позднее чем за три месяца до начала проведения соответствующих мероприятий. Критерии массового увольнения определяются в отраслевых и (или) территориальных соглашениях. Увольнение работников, являющихся членами профсоюза, по пункту 2, подпункту «б» пункта 3 и пункту 5 статьи 81 ТК РФ производится с учетом мотивированного мнения выборного профсоюзного органа данной организации в соответствии со статьей 373 ТК РФ.

При проведении аттестации, которая может послужить основанием для увольнения работников в соответствии с подпунктом «б» пункта 3 статьи 81 ТК РФ, в состав аттестационной комиссии в обязательном порядке включается член комиссии от соответствующего выборного профсоюзного органа.

В организации коллективным договором может быть установлен иной порядок обязательного участия выборного профсоюзного органа данной организации в рассмотрении

вопросов, связанных с расторжением трудового договора по инициативе работодателя.

Аутплейсмент

Некоторые организации на Западе систематически оказывают помощь временно уволенным и уволенным работникам в поисках нового места работы. В процессе *аутплейсмента* людям оказывается помощь в поиске другой работы. Когда сокращение идет быстрыми темпами, массовые временные увольнения часто создают необходимость в групповом обеспечении занятости. Путем аутплейсмента фирма пытается смягчить для людей последствия снятия с должности. При групповом трудоустройстве фирма оказывает ряд услуг, в частности:

- финансовую поддержку, которая охватывает право на пенсию, льготы социального страхования, расходы на интервьюирование и переговоры о ставке или заработной плате;
- оказание помощи в поиске новой работы, возможно, с использованием тестов, определяющих отношения, интересы и другие личностные характеристики, и предоставление соответствующего программного обеспечения;
- инструкции по использованию методик самооценки, которые помогают узнать навыки, знания, опыт и другие характеристики, которые могут запросить агенты по найму;
- обучение техникам личного продвижения, обнаружения и получения места у потенциальных работодателей;
- помощь в понимании методик, которые ведут к успешным интервью;
- разработку программ личного поведения и продолжение поддержки.

Помощь на рабочем месте

В связи с повсеместным сокращением должностей в руководстве среднего звена возможности продвижения вверх по служебной лестнице в последние годы значительно уменьшились. С завершением основного сокращения работодатели стали меньше думать над проблемой, как избавиться от людей: новым выходом из положения стало маневренное и эффективное использование тех, кто остался. Но многие люди, ставшие свидетелями того, как их коллеги потеряли когда-то надежное место работы, оказались перегружены работой и увидели, что их надежды на продвижение по службе испарились. В результате многие из них лишились цели и потеряли мотивацию.

Фирмам по трудоустройству на Западе пришлось взять на себя новые функции. Они стали помогать оставшимся работникам определять свои карьерные цели, выявлять, какие новые навыки им потребуются, и обучаться маневренности. Помощь уволенным превратилась в помощь работающим и стала называться *помощью на рабочем месте.* Консультанты, предлагающие услуги по оказанию помощи на рабочем месте, теперь именуют себя консультантами по перемене карьеры или консультантами по совершенствованию карьеры.

Топ-менеджеры, в том числе менеджеры по управлению персоналом, осознают, что люди теряются, когда им приходится отходить от традиционных корпоративных структур, моделей карьерного развития и способов работы. Вот что говорит Джон Фергюсон, директор шотландского отдела, фирмы *Drake Beam Morin*: «Компании, подобные моей, занимались трудоустройством уволенных работников примерно два десятка лет. А в последние пять или шесть лет мы начали осознавать потребность в помощи на рабочем месте. Когда учреждаются должности специалистов по помощи на рабочем месте, их могут называть инструкторами, советниками или наставниками. Они дают людям чувство направления. Они критически рассматривают различные стороны нынешней деятельности работников и ставят вопрос об их будущей деятельности»[4].

Аутплейсмент, возможно, сегодня не будет востребован в тех же масштабах, что в прошлом. Когда это понятие внедрялось, оно относилось к определенным лицам, обычно из административного персонала. Когда оно стало применяться к более многочисленным группам, оно все еще воспринималось как реакция на единовременное событие. Нынешние студенты колледжей, вероятно, сменят от восьми до десяти работ и около трех видов деятельности. Система аутплейсмента предназначается для направления людей с одной работы на другую, а не для той производственной среды, с которой сталкиваются работники сегодня.

Уход с должности

Даже если организация целиком привержена идее создания среды, в которой всем было бы хорошо работать, работники все же могут уходить из нее. Некоторые люди могут не видеть возможностей для дальнейшего роста – или по крайней мере ощущать недостаток таких возможностей – и в результате отправиться искать лучшие варианты в другом месте. Для организации некоторая текучесть кадров полезна и зачастую

необходима, так как она дает работникам возможность достичь карьерных целей. Впрочем, когда текучесть слишком возрастает, фирме требуется принять меры для ее снижения. Чаще других подают заявления об уходе наиболее квалифицированные работники – они более мобильны. С другой стороны, люди с минимальной квалификацией никогда не стремятся уйти сами. Если из фирмы уходит слишком много хороших специалистов, требуется найти способ изменить тенденцию.

Собеседование при уходе с работы – это метод выявления реальных причин увольнения работников по собственному желанию и получения организацией информации о том, как устранить причины недовольства и уменьшить текучесть персонала. Чаще других оснований упоминается устройство на работу в другую компанию, где больше платят. Однако это объяснение может и не показывать всех слабых сторон организации. Если провести расследование, можно обнаружить, что причиной ухода стал слабый менеджер, возможно, на административную должность был поставлен человек, не подготовленный к этой работе. Собеседование при уходе с работы может помочь организации удержать хороших специалистов, выявив и решив проблемы прежде, чем они выйдут из-под контроля.

Когда фирма хочет узнать истинные обстоятельства, из-за которых люди приняли решение об уходе, она может использовать собеседование при уходе с работы и(или) предлагаемый после ухода с работы вопросник. Зачастую *собеседование при уходе с работы* проводит третья сторона, так как многие работники не хотят говорить открыто о своих проблемах, связанных с фирмой. Типичное собеседование при уходе с работы включает следующие стадии:

• установление контакта;

• формулирование цели собеседования;

• выяснение отношения работника к прежней работе;

• изучение причин его ухода;

• сопоставление старой и новой работы;

• фиксацию рекомендаций работника по поводу его прежнего места;

• завершение интервью.

Должным образом проводимые в течение продолжительного времени собеседования при уходе с работы могут дать возможность достаточно глубоко изучить факторы текучести. Нередко удается выявить шаблон, помогающий раскрыть слабые места в системе управления персоналом фирмы. Знание проблемы позволяет принять корректирующие меры.

Собеседование также помогает определить потребности в обучении и повышении квалификации, выработать цели стратегического планирования и выявить сферы, в которых нужно произвести изменения.

Если используется *вопросник,* то он рассылается бывшим работникам через несколько недель после увольнения. Обычно они уже работают в новых компаниях. Вопросник структурирован так, чтобы обнаружить реальную причину ухода. В нем оставлено много места для того, чтобы бывший работник смог выразить свои чувства и восприятие работы и организации. Достоинство этого метода состоит в том, что люди более не работают в фирме и могут отвечать свободно, а его слабость заключается в отсутствии интервьюера, который бы интерпретировал и выявлял реальные причины ухода.

Вопросы относительно общих факторов работы в ходе собеседования при увольнении работника могут быть следующими.

1. Давайте начнем с того, что вы кратко охарактеризуете некоторые виды ваших должностных обязанностей.

2. Из тех обязанностей, которые вы только что выделили, назовите мне три или четыре, являющиеся решающими для выполнения вашей работы.

3. Расскажите о тех обязанностях, которые вам более всего нравились и почему.

4. Теперь расскажите мне о некоторых обязанностях, которые вам нравились меньше всего. Что именно было вам неприятно?

5. Не могли бы вы охарактеризовать степень разнообразия вашей работы?

6. Давайте теперь немного поговорим об объемах порученной вам работы. К примеру, случались ли моменты, когда работы было недостаточно, возможно, иногда ее было слишком много, или объем все время оставался равномерным и постоянным?

7. Приведите пример случая у вас на работе, который принес вам особенное удовлетворение? Какое событие было для вас наиболее огорчительным?

8. Давайте теперь поговорим о том, насколько, по вашему мнению, вам была дана возможность использовать свое образование, навыки и способности на вашей работе.

9. Расскажите, как вы оцениваете качество обучения на вашей работе.

10. Не могли бы вы охарактеризовать возможности продвижения по службе, доступные вам на вашей работе.

Альтернативная, предупреждающая методика состоит в проведении опросов с целью узнать мнение или отношение

работника к работе в организации. *Изучение мнений и отношений* направлено на получение информации о том, что люди думают по поводу своей работы, начальника, условий труда, маневренности на рабочем месте, возможности для продвижения, обучения и повышения квалификации, системы вознаграждения в фирме. Так как некоторые работники хотели бы, чтобы их ответы остались конфиденциальными, следует приложить все усилия для того, чтобы гарантировать анонимность. Чтобы этого добиться, возможно, потребуется привлечение к исследованию третьей стороны. Независимо от того, как проходит процесс получения информации, очевидно, что изучение мнений и отношений обладает высоким потенциалом для улучшения практики управления. По этой причине исследования мнений и отношений широко используются сегодня в разных отраслях промышленности.

Работники должны быть поставлены в известность о цели исследования, а также о его результатах. Само по себе проведение такого исследования сообщает людям: администрация знает, что проблемы, существующие в фирме, могут быть решены. Анализ результатов исследования различных подгрупп и сопоставление их с данными по всем работникам фирмы может указать зоны, требующие изучения, и проблемы, которые нужно решить. Администрация должна быть готова провести необходимые изменения, и если изучение мнений принесет в результате какое-либо улучшение, применение этой методики может стать настоящим поворотным пунктом для сотрудников.

Оценка эффективности управления персоналом

Системные изменения в области управления персоналом на основе японских методов управления на заводе *General Motors* в Калифорнии привели к радикальному улучшению его деятельности. Сравнение показателей завода до и после внедрения японских методов управления приведено в табл. 10.1[5].

Основная цель службы управления персоналом – обеспечить качество персонала, адекватное требованиям внутренней (контекста) и внешней среды организации, используя современные знания, методы и рекомендации по реализации функций, а также весь потенциал работников и команд службы управления персоналом (СУП) и менеджмента. Все результаты, достигнутые организацией, в первую очередь отражают эффективность деятельности ее персонала и, в частности, сотрудников службы управления персоналом, обеспечивающих надлежащее качество рабочей силы.

Поэтому правомерно считать, что *обобщенные показатели эффективности* СУП и персонала аналогичны конечно-целевым показателям организации (стратегическим и тактическим), таким как рентабельность активов предприятия, производительность (оборачиваемость) активов предприятия, издержки на единицу реализованной продукции (продаж), производительность живого труда, рост объемов продаж, рост доли рынка и др. Если организация добилась высоких результатов, это заслуга ее персонала и службы управления персоналом. Таким набором обобщенных стратегических показателей могут быть и те, что приводят К. Камерон и Р. Куинн в связи с анализом эффективности трансформаций на автозаводе в г. Фримонт (табл. 10.1): динамика численности персонала, количество прогулов (уровень абсентеизма), жалоб, в том числе неудовлетворенных, забастовок (показатели степени удовлетворенности трудом), объем выпускаемой продукции, качество.

Таблица 10.1

Сравнение заводов *GM* и *GM NUMMI* во Фримонте

1982 — среднегодовые данные Завод *GM* во Фримонте	
Число наемных работников 5000 Прогулы Количество неудовлетворенных жалоб Количество ежегодно подаваемых жалоб Количество стихийных забастовок Продукция *Chevrolet Nova* Затраты на сборку одного автомобиля Производительность труда Качество	 20% 2000 5000 3–4 на 30% выше, чем у японцев Наихудшая в *GM* Самое низкое в *GM*
1986 — данные за год Завод *GM NUMMI*	
Число наемных работников Прогулы Количество неудовлетворенных жалоб Количество ежегодно подаваемых жалоб Количество стихийных забастовок Продукция Затраты на сборку одного автомобиля Производительность труда Качество	2500 2% 0 2 0 «Chevrolet Nova» 1988 «Geo Prism» «Toyota Corolla» Как в Японии Вдвое выше средней по *GM* Наивысшее в *GM*

Есть и *локальные показатели.* При определении целесообразности инвестирования в человеческие ресурсы, в том числе в случае разработки и реализации целевой комплексной программы по развитию персонала или любой из ее подпрограмм, подходят методы расчета эффективности инвестирования капитала и, в частности, срока окупаемости инвестиций, приводимые в книге Л. А. Ждановой «Организация и управление капиталистической промышленной фирмой»[6]:

$$T_{ок} = \frac{\text{инвестиции}}{\text{валовая прибыль или валовые накопления за счет инвестиций}}$$

или по такой формуле:

$$T_{ок} = \frac{К + К_р \times (1 + i)}{П + А + А_{кр}},$$

где К – первоначальные инвестиции; $К_р$ – величина кредита, используемого для инвестиций; П + А – валовые накопления,

полученные за счет инвестиций и кредита (прибыль и амортизация); $А_{кр}$ – амортизация кредита; i – процент на кредит.

Определим структуру затрат и направления расчета экономического эффекта от мероприятий по такой подпрограмме развития персонала, как производственное обучение и повышение квалификации работников (табл. 10.2).

Таблица 10.2

Структура затрат и направления расчета эффекта

Затраты:	Направления расчета эффекта
1) на создание и содержание учебных заведений; 2) на отвлечение оборудования и материалов из основного производства; 3) на компенсацию роста брака и снижение темпов работы в период обучения; 4) на отвлечение специалистов для обучения и наставничества от основной деятельности и на привлечение сторонних специалистов; 5) на организацию учебного процесса; 6) на отправку на обучение в коммерческие и хозрасчетные учебные заведения за пределы фирмы и др.	Экономия достигается за счет: 1) роста индивидуальной производительности труда (через условное высвобождение работающих); 2) общего роста объема выпуска продукции и повышения ее качества, экономии материалов — после обучения; 3) стабилизации трудового коллектива (снижения текучести); 4) снижения условно-постоянных расходов в расчете на единицу продукции; 5) уменьшения прогулов благодаря росту интереса к труду, его обогащению; 6) сокращения потерь из-за заболеваемости работников благодаря мероприятиям по охране и повышению безопасности труда и др. Для специалистов следует также учитывать освобождение от несвойственных им функций. Целесообразно рассчитать сравнительный эффект подготовки работников в сторонних специализированных учебных заведениях и внутрипроизводственного обучения и т. д.

Подробная структура единовременных и текущих затрат на разработку и реализацию ЦКП развития персонала организации может быть определена и рассчитана специалистом по бухгалтерскому учету, экономике организации, ценообразованию. В частности, состав такого рода затрат приводится в учебнике «Управление персоналом организации»[7].

В «Справочном пособии по НОТ» Е. Л. Смирнова[8] предлагается рассчитывать целый ряд показателей, отражающих экономию организации за счет мероприятий, направленных на повышение качества персонала и трудовой жизни.

1. Относительная экономия (условное высвобождение) численности работающих $Э_ч$ за счет прироста выработки в результате повышения квалификации работников по следующей

формуле:

$$Э_ч = \frac{Ч_{нв} \times Р_{нв}}{100}$$

при

$$Р_{нв} = \frac{Р_{нв2} - Р_{нв1}}{Р_{нв1}} \times 100,$$

где $Ч_{нв}$ – численность рабочих, увеличивших выработку в результате повышения квалификации; $Р_{нв}$ – прирост процента выполнения норм выработки рабочими; Р, $Р_{нв2}$ – выполнение норм выработки соответственно до и после повышения квалификации, %.

2. Экономию за счет снижения трудоемкости по формуле:

$$Э_ч = \frac{\sum (t_1 - t_2) \times В_2}{Ф_д \times К_{н.б.}},$$

где t_1, t – трудоемкость единицы продукции, работ до и после внедрения мероприятия, нормо-час, $Ф_д$ – фонд рабочего времени одного работника до внедрения (эффективный), $В_2$ – годовой объем производства после внедрения, $К_{нб}$ – коэффициент выполнения норм в базисном году.

3. Экономия (условное высвобождение численности) за счет прироста объема производства:

$$Э_ч = ч_1 \times (1 + \frac{p}{100}) - ч_2,$$

где $ч_1$ и $ч_2$ – численность работающих до и после внедрения, p – прирост объема производства в результате внедрения мероприятия, %.

4. Экономия по себестоимости за счет снижения текучести рабочей силы:

$$Э_с = \sum_{i=1}^{n} \overline{Р}_т (1 + \frac{К_{т2}}{К_{т1}}),$$

$\sum_{i=1}^{n} \overline{P}_{т}$

где – среднегодовой ущерб от текучести кадров; $P_{т1}$ – ущерб от недополучения продукции, когда увольняющиеся работники предупредили о желании уволиться, но дорабатывают 2 недели; $Р_{т2}$ – ущерб от недополучения продукции от новичков; $Р_{т3}$ – затраты на обучение новичков (целевое или иное обучение); $Р_{т4}$ – дополнительные расходы, связанные с организацией работ по приему и увольнению по собственному желанию; $Р_{тп}$ – другие расходы, связанные с текучестью; $К_{т2}$ – ожидаемый процент текучести рабочей силы после внедрения комплекса мероприятий по НОТ или мероприятий, направленных на снижение текучести, повышение лояльности работников к предприятию, улучшение отношения к труду; $К_{т1}$ – фактический процент текучести рабочей силы в связи с недостатками в организации труда на предприятии; n – количество видов ущерба.

5. Экономия в связи с сокращениями заболеваемости и травматизма:

$$Э_{н} = (Н_{1} - Н_{2}) \times \sum^{n} P_{нi},$$

где $Н_1$ и $Н_2$ – потери рабочего времени по временной нетрудоспособности в течение года до и после внедрения мероприятия, дней; $\sum P_{нi}$ – средний дневной ущерб в связи с травматизмом или профзаболеванием, руб., определяется по данным за последние 3–5 лет, состоит из слагаемых: P – выплата по временной нетрудоспособности, $Р_{н2}$ – оплата регрессивных исков за счет предприятия работникам, получившим производственную травму или профзаболевание, $P_{н3}$ – выплата пенсий по уходу за инвалидом, $P_{н4}$ – затраты на медицинское оборудование и медикаменты, $Р_{н5}$ – затраты на санаторно-курортное лечение за счет фирмы, $Р_{нп}$ – другие затраты, n – всего видов затрат.

В Гражданском кодексе имеется глава 59 «Обязательства вследствие причинения вреда», согласно которой работодатель несет ответственность за ущерб, понесенный работником его предприятия в связи с полученной травмой или иным вредом, причиненным жизни или здоровью гражданина при исполнении им договорных обязательств. Возмещению подлежит утраченный потерпевшим доход, который он мог бы иметь, не получи он

увечье или травму, а также все расходы, понесенные при лечении, на приобретение лекарств, при протезировании, санаторно-курортном лечении, приобретении специальных транспортных средств, подготовке к другой профессии и т. д., при этом в расчет не принимаются пенсии и заработок потерпевшего. В случае ликвидации предприятия компенсацию вреда принимает на себя преемник либо со счета предприятия снимается и капитализируется сумма, достаточная для возмещения вреда, нанесенного работнику. Разработаны и приняты «Правила возмещения работодателем вреда, причиненного работникам увечьем, профессиональным заболеванием либо иным повреждением здоровья, связанными с исполнением ими трудовых обязанностей» в редакции федерального закона от 24.11.95 № 180-ФЗ. Вывод, который должен сделать предприниматель: затраты по охране труда экономически целесообразны и окупаемы.

В работе Д. С. Синка[9] приводится пример из опыта работы аэрокосмического и оборонного производства *Honeywell* по разработке системы *показателей измерения производительности и качества труда в различных подразделениях, в том числе в отделе кадров (ОК)*. Перечень показателей, отражающих результаты деятельности службы управления персонала, можно представить следующим образом:

1. Количество выписанных уведомлений об изменении выплат на одного работника отдела кадров:

$$\frac{У_{вып}}{Ч_{ок}}.$$

2. Объем расходов по найму на одного принятого на работу:

$$\frac{Р_{найм}}{Ч_{найм}}.$$

3. Численность производственного персонала фирмы, находящегося на обслуживании одного работника ОК:

$$\frac{Ч_{п}}{Ч_{ок}}.$$

4. Объем продаж или чистой продукции фирмы,

приходящийся на одного работника ОК (важна динамика этого показателя, тенденции его изменения и необходимость знать, учитывать и соотносить достижения фирмы с деятельностью функционального подразделения):

$$\frac{О_{продажи}}{Ч}.$$

5. Доля брака при оформлении уведомлений:

$$\frac{N_{ош.ув.}}{N_{ув.}}.$$

6. Качество отбора персонала – количество опрошенных и принятых работников по отношению к количеству принятых.

7. Уровень затрат по смете ОК (издержки на содержание персонала ОК и, по-видимому, на программы развития персонала) в общем объеме вспомогательных расходов фирмы. Сегодня для службы управления персоналом важно получить ту же оценку затрат, какую получают и другие виды деятельности фирмы.

8. Уровень исполнительской дисциплины работников ОК: среднее время просрочки по документам, отработанным с нарушением сроков.

9. Количество обработанных страховых листков, приходящееся на одного работника ОК, занятого этой деятельностью. Если же соотнести объем потерь рабочего времени по болезни работников с общим числом проработанных часов или плановым фондом рабочего времени, получается уровень потерь из-за заболеваний, или уровень медицинской защищенности персонала.

10. Уровень травматизма: потери времени из-за травм по отношению к общему количеству отработанных персоналом фирмы часов. Этот показатель определяет и уровень безопасности труда.

11. Средний уровень почасовой заработной платы: соотношение расходов на оплату труда и общего количества отработанных часов. Использование в качестве числителя различных показателей, связанных с оплатой и стимулированием труда, например выплат материального и нематериального характера, позволяет определить динамику отдельных элементов и направлений оплаты и стимулирования труда.

12. Уровень продуктивности инновационного поведения,

творческой инициативы в коллективе ОК и фирме в целом: соотношение количества внесенных и принятых предложений по совершенствованию различных сфер деятельности подразделений и всей компании. Продуктивность инноваций может быть определена и как показатель экономии затрат или роста прибыли за счет предложений работников, соотнесенный с числом предложений или работников.

Анализ движения персонала осуществляется по следующим показателям.

13. Коэффициент общего оборота, рассчитываемый как отношение числа принятых и уволенных работников за анализируемый период к среднесписочной численности работников:

$К_{ооб} = Ч_п + Ч_у$.

14. Коэффициент оборота рабочей силы по приему – отношение числа принятых к среднесписочной численности работников:

$К_{обп} = Ч_п / Ч_{СС}$.

15. Коэффициент оборота рабочей силы по увольнению – отношение числа уволенных по всем причинам к среднесписочной численности работников:

$К_{обу} = Ч_у / Ч_{СС}$.

16. Коэффициент необходимого оборота, равный отношению числа уволенных по неизбежным и не зависящим от предприятия причинам к среднесписочной численности работников:

$К_{ноб} = Ч_{уН} / Ч_{СС}$.

17. Коэффициент текучести персонала – отношение числа уволенных работников предприятия, выбывших за данный период по причинам текучести (по собственному желанию, за прогулы, нарушение техники безопасности, самовольный уход и по аналогичным причинам, не вызванным производственной или общегосударственной потребностью) к среднесписочной численности за тот же период.

Текучесть может быть:

• *внутриорганизационная* – связанная с трудовыми перемещениями внутри организации;

• *внешняя* – между организациями, отраслями и сферами экономики.

Различают естественную и излишнюю текучесть кадров.

Смена кадров происходит практически в любой фирме. Это нормальное явление для каждого живого коллектива, так как отсутствие движения – признак застоя. Поэтому приток новых людей и изменение кадровой структуры служит фактором

естественного развития. Сложности возникают, когда текучесть кадров принимает значительные масштабы, становится неуправляемой, нарушает нормальный ритм работы и вдобавок вредит репутации руководителя и компании в деловом окружении.

Принято считать, что естественная текучесть (3–5% в год) способствует своевременному обновлению коллектива и не требует особых мер со стороны руководства и кадровой службы.

Излишняя же текучесть вызывает значительные экономические потери, а также создает организационные, кадровые, технологические, психологические трудности.

Излишняя текучесть персонала, по данным западных психологических исследований, отрицательно сказывается на моральном состоянии оставшихся работников, на их трудовой мотивации и преданности организации. С уходом сотрудников разваливаются сложившиеся связи в трудовом коллективе, и текучесть может приобрести лавинообразный характер. В последние годы на российских предприятиях часто наблюдаются случаи «ухода отделами», когда сложившиеся рабочие коллективы в силу одинаковой мотивации и сложившихся контактов предпочитают переходить в другую организацию целиком.

Сам по себе показатель текучести в разных фирмах оценивают неодинаково: где-то считают поводом для беспокойства текучесть ниже 10 %, а где-то – выше 3 %. Точка зрения на этот показатель зависит от того, как руководство фирмы представляет разумное соотношение между стабильностью коллектива и уровнем его консерватизма, застоя.

Коэффициент стабильности кадров определяется в соответствии со следующей формулой:

$$K_{ск} = 1 - \frac{P_у}{P + P_п},$$

где $P_у$ – количество выбывших работников (прежде всего по причине текучести рабочей силы); $P_п$ – численность вновь принятых работников; P – среднесписочная численность работников в предшествующий период.

С уменьшением числа выбывших работников значение данного коэффициента приближается к единице, что соответствует стабилизации кадрового состава предприятия[10].

Для оценки работы служащих по управлению персоналом можно использовать методику *контрольного перечня*[11].

Перечень содержит вопросы, на которые можно ответить либо да, либо нет. Методика определяет, были ли оценены важные виды деятельности, и если да, то были ли они выполнены.

Типичные вопросы контрольного перечня для оценки работы службы по управлению персоналом:

1. Были ли все обязательные виды отчетности представлены в запрашивающие их органы вовремя?
2. Были ли разработаны формализованные процедуры и методы для проведения анализа производственных операций?
3. Делаются ли прогнозы потребности в человеческих ресурсах по меньшей мере ежегодно?
4. Эффективно ли интегрирован процесс найма в процесс планирования человеческих ресурсов?
5. Соответствует ли форма заявления о приеме на работу применяемым стандартам правовых и позитивных действий?
6. Проходят ли все работники аттестацию хотя бы раз в год?
7. Обновляются ли должностные инструкции для всех работников?
8. Всем ли работникам четко разъяснены их карьерные возможности?

По существу, контрольный перечень представляет собой оценку того, что следует сделать и до какой степени это уже сделано. Чем больше в нем положительных ответов, тем лучше результаты оценки, отрицательные ответы указывают на сферы или виды деятельности, где требуется последующая или дополнительная работа для увеличения эффективности управления персоналом. Организации, решившие использовать эту методику, несомненно, включат в нее еще много вопросов. Метод контрольного перечня является исключительно средством внутренней оценки и может рассматриваться в качестве первого шага при проведении аудита.

Еще один способ оценки результатов деятельности службы по управлению персоналом – *количественный метод.* Он основывается на сборе различных видов цифровых данных и вычислении на их основе определенных соотношений. Цифровые данные полезны прежде всего как показатели уровней и тенденций деятельности. Соотношения показывают результаты, которые важны сами по себе, но также выявляют (если наблюдения ведутся в течение некоторого времени) тенденции, что может быть еще более важным. Возможные сферы кадровой политики, которые требуется отследить, – это наем, текучесть кадров, отсутствие на рабочем месте, уровень заработной платы в фирме вообще и рабочих в частности, временная помощь, сверхурочные, безработица, страхование. К примеру, во что

обойдется приобретение того или иного навыка? Является ли один метод найма лучше, чем другой? Широко используется практика обращения в бюро по трудоустройству, но это дорого, так, возможно, другие методы более эффективны с точки зрения затрат?

Примеры количественных критериев, используемых в сфере управления персоналом США:

- коэффициент отбора женщин и представителей меньшинств;
- коэффициент продвижения по службе женщин и представителей меньшинств;
- коэффициент увольнений женщин и представителей меньшинств;
- доля найма представителей меньшинств и женщин;
- доля работающих представителей меньшинств и женщин;
- прогноз потребности в сравнении с сегодняшними потребностями в человеческих ресурсах;
- прогноз потребности в сравнении с реальным наличием человеческих ресурсов;
- средняя стоимость найма в расчете на одного кандидата;
- средняя стоимость найма в расчете на одного нанятого работника;
- укомплектованность организации персоналом разных должностей;
- средняя стоимость тестирования в расчете на одного кандидата;
- доля действительно заполненных оценочных листов от количества требуемых (в процентах);
- доля персонала, отнесенного к категории лучших работников;
- доля обжалованных оценок;
- показатели текучести рабочей силы;
- доля вновь принятых и оставшихся работать;
- доля потери вновь принятых на работу.

Приведем подробный пример количественного анализа. Чтобы помочь вычислить как можно более точную цифру и чтобы компании могли получить исходные данные и соответствующим образом разместить ресурсы для найма и удержания персонала, консалтинговая фирма *Kepner-Tregoe Inc.* разработала алгоритм расчета стоимости текучести рабочей силы:

1. Заработок за год x 0,25 =
2. Льготы за год x 0,30 =
3. Общая сумма расходов от оборота в расчете на одного работника (строка 1 + строка 2) =
4. Общее количество уволившихся работников =

5. Общая стоимость текучести кадров (строка 3 x строка 4) =

Пояснения.

Необходимо выбрать отдел или вид деятельности, для которого характерна высокая текучесть рабочей силы.

Необходимо использовать реальную цифру или вычислите приблизительно количество людей, которые уволились за последние 12 месяцев; напишите эту цифру в строке 4.

Средняя стоимость текучести составляет 25 % от ежегодной зарплаты работника (строка 1) плюс стоимость льгот (строка

2). Типичные льготы в сумме составляют около 30 % от заработка (общая стоимость полного пакета льгот в верхней строке ведомости). Общие расходы в расчете на одного работника (строка 3) вычисляются как сумма строки 1 и строки 2.

Примечания

[1] Маккей Х. Как уцелеть среди акул. – М.: Экономика, 1992. С. 103.

[2] *Власова Н.*…И проснешься боссом. М.: ИНФРА-М, 1994. С. 161–162.

[3] См. Роль и действия службы персонала в условиях кризиса. Методическое издание. СПб.: Петербургский профессиональный кадровый клуб, Учебный центр подготовки руководителей СПбГТУ, 1999.

[4] *Монди У. Р., Ноу Р. М., Премо Ш. Р.* Управление персоналом. СПб.: Нева, 2004. С. 598.

[5] *Камерон К., Куинн Р.* Диагностика и изменение организационной культуры. СПб.: Питер, 2001. С. 41.

[6] *Жданова Л. А.* Организация и управление капиталистической промышленной фирмой. М.: Изд-во Университета дружбы народов, 1987. С. 208.

[7] Управление персоналом организации: Учебник / Под ред. А. Я. Кибанова. М.: ИНФРА-М, 2002. С. 614–617.

[8] *Смирнова Е. Л.* Справочное пособие по НОТ. М.: Экономика, 1986. С. 364.

[9] *Синк Д. С.* Управление производительностью: планирование, измерение и оценка, контроль и повышение. М.: Прогресс, 1989.

[10] *Смирницкий Е. К.* Экономические показатели промышленности: Справочник. М.: Экономика, 1989. С. 236.

[11] *Монди У. Р., Ноу Р. М., Премо Ш. Р.* Указ. соч. С. 604–606.

notes

Примечания

1

Маркс К. (1818–1883) – мыслитель и общественный деятель, основоположник марксизма. Разработал принципы материалистического понимания истории, теорию прибавочной стоимости, исследовал развитие капитализма и выдвинул положение о неизбежности его гибели и перехода к коммунизму. Идеи Маркса оказали значительное влияние на социальную мысль и историю общества конца XIX-всего XX в., постоянно находят новых сторонников и являются предметом изучения.

2

Сей Ж.-Б. (1767–1832) – французский экономист, сторонник свободной торговли и невмешательства государства в экономическую жизнь, один из авторов теории факторов производства. Сформулировал так называемый закон рынка, полагая, что обмен продуктами автоматически ведет к равновесию между куплей и продажей.

З

Дискреционный – юридический термин, относящийся к решениям, предоставленным на собственное усмотрение.

4

Пигмалион – в греческой мифологии легендарный царь Кипра, сделавший из слоновой кости статую прекрасной девушки, в которую влюбился столь сильно, что умолил Афродиту оживить ее.

5

Деликт – проступок, правонарушение. Делинквент (совершающий проступок) – в буржуазном праве термин, используемый для обозначения лиц с социально отклоняющимся поведением (преступников, нарушителей установленных правил и пр.)

Криминология – наука о преступности, ее причинах, личности преступника и жертвы, профилактике преступлений.

6

Эгалитаризм – всеобщая уравнительность как принцип организации жизни.

Иногда говорят о формальной структуре (под задачи) и неформальной, эмоциональной структуре, сосуществующих в рамках одной группы.

7

Мескон М. Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М.: Дело, 1992. С. 264.

8

В данном случае речь идет о приеме на работу на должность менеджера.

9

Социальная направленность бизнеса, восприятие бизнесменами высоких нравственных императивов как руководства в их деятельности улучшают социальную атмосферу и положительно отражаются на психическом самочувствии самого бизнесмена и других граждан, а также на экономике страны.

10

Согласно теории социального научения, мы учимся социальному поведению посредством наблюдения и имитации и под воздействием вознаграждений и наказаний.

Часто переводится как «рыбья кость», что, на наш взгляд, не совсем точно отражает схему метода.

12

Работы, важность которых составляет для организации 80 %, требуют 20 % усилий руководства, а работы, важность которых не превышает 20 %, требуют 80 % усилий. Искусство руководителя – отделять и исполнять важнейшие работы.

13

Понятие «интрапренер» (фр. *intrapreneurs)* обозначает предпринимательство в рамках интересов компании и внутри компании, по смыслу совпадает с инициативным, инновационным поведением. «Антрепренер» – предприниматель на внешнем рынке, «свободный» предприниматель, не ограниченный рамками корпорации.

14

Промоутер (англ. *promoter)* – патрон, покровитель, тот, кто способствует чему-либо или кому-либо.

15

Аутплейсмент (англ. *outplacement)* – консультации, не связанные с трудоустройством; как правило, включают набор мер, позволяющих увольняемому работнику легче пережить этот период, открыть в себе новые способности, подготовиться к выходу на рынок труда.

16

Оплата осуществляется по расценкам, устанавливаемым за выполнение нормированной части большой работы *(piecework* – буквально «часть работы», «одна штука из общего количества»), например за метр ткани, за деталь в составе партии деталей.

17

Имеется в виду выполнение не части, а всего объема работы, вплоть до получения конечного результата. Для производственных рабочих применимо понятие «аккордно-сдельная оплата труда», для служащих – «оплата по достижению значимого конечного результата».